海上帝国

DYNASTIES OF THE SEA

The Shipowners and Financiers Who Expanded the Era of Free Trade

缔造并扩大自由贸易时代的船东和金融家们

[美]萝莉·安·拉罗科（Lori Ann LaRocco）◎著

金海◎译

2016年美国总统候选人 **唐纳德·特朗普** 特别推荐

7位国外专家和14位中国专家联袂推荐

洞察一个巨大的航运世界，见证海上帝国的兴起与衰落、财富的汇聚与流通



中信出版集团 | CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:海上帝国

作者:拉罗科

ISBN:9787508660639

中信出版集团制作发行

张祥 博士生导师，原外经贸部副部长、上海交通大学管理学院院长，现任中国国际经济交流中心常务理事、上海交通大学安泰经济管理学院名誉院长，哥伦比亚大学博士

金海博士富有国际经济，尤其是航运金融领域的理论和实践知识，是此书合适的翻译人选。中国经济正处在升级转型的关键时期，金融作为经济活动的核心，对一国经济的发展发挥着重要作用。中国是典型的外向型经济，航运业和航运金融在保障中国对外经贸繁荣方面至关重要，一带一路战略更需要这方面的专业人员。

航运是国际贸易中成本最低的运输方式，目前国际贸易中大约90%的货物以航运形式来完成。航运业作为基础性产业，对国民经济与世界贸易发展非常重要。航运业具有典型的资本密集型和周期性特征，要实现航运资源的优化与配置，其核心手段是航运金融服务。金海博士翻译的这本书详细地讨论了国际经济和贸易中航运的重要性和航运金融以多元化服务对产业链的整合作用。相信这本书对广大读者有重要的参考价值。

李莅 中国进出口银行上海分行行长

这是一本感人并可读性很强的书，它囊括了航运界涉及的典型参与者。由于职业关系，我也身处这个行业中，此书谈及的那些耳熟能详的人物，有些还是我的客户，因而读来愈发亲切。《海上帝国》阐述了古老航运业在全球化变迁中，这些行业翘楚在航运文化、人脉、经济周期上如何应对挑战、把握时机，总结了他们的生存理念、失败教训和成功经验。

航运融资涉及广泛的国际化产业链条，复杂性和专业性很强，当今从事此项业务的中国银行屈指可数。值得聆听的是，那些身经百战的国外银行家同行们的慧心妙语，他们对航运金融、风险控制以及金融创新的独到见解，对我们来说弥足珍贵。在分享了他们的故事之后，当我再看到一艘船的时候，无论油轮、散货船、箱船抑或邮轮，那些关于人、机构和浩瀚大海的思绪就会油然而生。

丛林 工银金融租赁有限公司总裁

《海上帝国》记录了现代航运业最具影响力的20位巨头的创业历程、他们在激烈的商业竞争中积累的经验和教训，以及他们对这个变化多端的行业的深刻洞见。航运业是全球最古老，同时又最富有活力的行业之一，自人类第一次尝试探索陆地尽头之外的世界起，航运便伴随人类历史文明的发展，见证了帝国的兴起与衰落和财富的汇聚与流通。发展海洋经济、建设海洋强国是中国和平发展战略的重要组成部分，本书对于中国的航运企业及航运金融机构驶向蓝海、参与国际市场具有借鉴意义。

马宾 交银金融租赁有限公司副总裁

2008年金融危机后，一些航运企业希望抓住机会在行业低点买船，此时恰逢国内融资租赁业快速发展，船舶融资租赁业也随之经历了快速发展。但过去几年波罗的海干散货指数仍处于历史性低点，造船业市场仍在下行，导致这种局面的原因是什么呢？《海上帝国》一书中的航运领导者们不仅给出了这个问题的答案，也指明了航运业未来的发展方向。

何敏 中民国际融资租赁股份有限公司董事副总裁

“不要读历史，要读就读传记，因为那才是真正的生活。”这个道理也完全适用于航运业，尽管是典型的重资产行业，但航运业的灵

魂还是“人”。《海上帝国》这本书，正是以传记手法介绍当代航运界风云人物的群像著作，以现实故事对活跃于一线的人和事进行独到记录，而非拘泥于理论框架的叙述，可以说为思考者提供了难得的鲜活资料。对于今天行业低迷情况下仍然“痴心不改”的航运人，本书也有着重要的现实价值，具有非常强的启迪作用。

金海博士是我敬重的学者，他的译作文字明白晓畅、趣味横生，这既得益于其精彩的文风和扎实的中文功底，更取决于多年积累的航运金融学养，其对行业以及行业中的人的理解旁人很难企及。我与金博士相识多年，他为人洒脱、处事练达、广结善友，总是热情地张罗着业内活动，也经常与我交流碰撞，给了我很多有益的启迪。记得当年翻阅此书英文版时，我深感资料难得，也曾动过组织人手翻译的念头。金博士此作，助我了了当年的一桩心愿，算是又帮了我一把。

王永利 乐视金融首席执行官、前中国银行副行长

大航海推动大贸易、大交流、全球化大发展——在由于种种原因陆上交通难以畅通的情况下，水上交通乃至大航海的发展，大大促进了经贸全球化发展，促进了思想文化的交流和人类社会的进步。当然，这其中除了平等交换和交流之外，也充斥着欺诈、抢掠、战争，不断培育出海上帝国，也不断有海上帝国消沉，整个航海史波澜壮阔，背后涉及经济、政治、文化、地理、自然等多方面因素。时至今日，尽管陆上交通和空中运输越来越发达，海上交通依然发挥着重要的作用，依然见证着世界的变化。而这一切，最佳的见证者莫过于各个海上帝国的领袖们。

那么，海上帝国的领袖们都有什么样的传奇经历，都有什么样的所思所想？《海上帝国》会给出答案！

向东 浦银金融租赁公司风险管理部总经理

《海上帝国》一书对船东、船舶管理人、港口运营方、船舶融资租赁方、银行家、私募基金寡头等佼佼者，均做了简明扼要的介绍，而作为一名船舶融资租赁从业人士，我通过《海上帝国》一书更加深入地理解了航运业的精髓。这本书非常值得一读，强烈推荐！

巴曙松 中国银行业协会首席经济学家、哥伦比亚大学高级访问学者

当前尚处于起步和快速发展阶段的中国航运金融业正在经历一，次全球性的周期波动的考验，航运金融产业链不同环节的机构面临着不同的挑战，在这个过程中，从历史和国际视野角度来跟踪分析全球航运金融产业的发展，具有重要的现实价值和参考意义。

何帆 财新智库首席经济学家

人类从古代就已经开始重视航运业，尤其是海洋运输，但直到现在，人们仍然会低估海洋运输的重要性。控制全球贸易就能控制全球生产体系，控制海洋运输就能控制全球贸易。《海上帝国》一书揭开了海洋运输帝国的神秘面纱，有助于我们更好地了解这个古老而常新的行业。

徐一遵 北京均衡博弈研究院首席经济学家

15世纪，麦哲伦首次完成人类环球航行之后，地理大发现将世界连成了一个整体。从此，海上之路的安全维护能力逐步成为衡量大国的一个重要标准。如何利用海洋来实现财富扩张，成为各国精英们夙夜思考的问题。一流的造船技术、一流的船队、一流的航海家和探险家纷纷涌现，谱写出一幅波澜壮阔的历史长卷。

21世纪，人类进入大规模开发利用海洋的时期。海洋在国家经济发展格局和对外开放中的作用更加重要，在维护国家主权、安全、发

展利益中的地位更加突出。建设海洋强国，对实现中华民族伟大复兴具有重大而深远的意义。

在中国全力迈向蓝海时代的当下，《海上帝国》的推出恰逢其时。本书从行业巨头们的心理活动、生平资料出发，以巨头们的视野来审视未来航运世界的变化，为有志于在全球航运领域建功立业的企业家和航运爱好者们送上了一份饕餮大餐。

王家春 中国人保资产管理股份有限公司首席经济学家

《海上帝国》这本书像一个画廊，描绘了近现代国际航运界20位塔尖人物的传奇经历。它不仅有助于我们对国际航运这个神秘而博大的领域形成立体化的认识，进而加深对现代世界经济尤其是经济全球化的理解，也给有志于在各领域创造新传奇的读者们带来勉励与启迪。

李山泉 美国奥本海默基金公司高级基金经理

金海博士翻译的《海上帝国》一书，是一本关于国际航运的专著。虽然我做环球投资多年，但对国际航运公司知道的还十分有限。抱着学习的态度，读了本书的中文译本，感觉收获颇丰，值得推荐给广大读者。特别是对那些有兴趣了解国际主要航运公司的兴衰以及航运未来发展前景的读者，这是一本不可多得的好书。《海上帝国》的一个显著特点是善于讲故事，娓娓道来，把航运领袖和他们所创建并领导的公司鲜活地跃然纸上，可读性极强。

在过去短短三十几年的时间里，世界贸易总额成倍增长。特别是中国，从一个在国际贸易领域微不足道的国家，一跃成为世界头号贸易大国。庞大的海运增长是实现贸易成倍增长的基本保障。尽管最近中国经济增长放缓，但其增速相对来讲仍然可观，对外贸易仍将扮演极其重要的角色。在可以预见的未来，国际海运行业相应会增加更多

的中国元素。到那个时候，《海上帝国》将成为研究海运变迁的重要历史文件。

焦瑾璞 上海黄金交易所理事长

要考量金融家的胆识和资本运作的天赋，高风险的航运业最合适不过。《海上帝国》一书集中全球航运船东和金融家的领军者，对这些将生命融于海洋的枭雄做抢救性的追访采录。作者以简练、精当的笔触生动地呈现了在航运巅峰或低谷、步步惊心的冒险中，20位航运与金融领袖们精准把握破浪前行之舵，几近完美地创造海洋贸易财富的神话。

世界贸易几乎90%依托海运。海上帝国的缔造者们开拓、开放的理念与追求，“艰难困苦，玉汝于成”的壮志与执著，对于正在开展的“一带一路”建设者们或许会多有启示。从这个意义而言，《海上帝国》一书的出版恰逢其时。感谢作者和译者历经辛苦奉献此书，它是属于全世界的财富。

陈阳 远洋资本董事总经理

在后危机时代，探讨“被贸易改善的世界”中航运市场的周期波动和航运金融的发展创新具有重要意义。金海博士的译著《海上帝国》深入解读了航运业发展的波澜壮阔，生动地介绍了如群星闪耀一般的业内传奇人物的大视野与大格局，为我们理解全球贸易、航运业以及业内“第五级领导者”提供了宝贵的、可资借鉴的思路和经验。

我相信，在我国把航运业发展上升为国家战略的新时期，把《海上帝国》中的理念与智慧应用到实践中，定会为“一带一路”建设，以及更加深入的思考与实践提供助力。



谨以本书献给我的父亲理查德，他给我和我的孩子们灌输了对大海的热爱。

译者序

方便有多门，读书勤是路。喜欢读各种书的习惯起始在小学，钟情于中国人民大学。那段读书的日子，时间如沙，心情如画，我慢慢地享受着我的生活。春天里，虽然有风沙，但在晴朗的日子春风拂面，也是醉了；夏天里，热浪扑面，喜欢看繁花似锦，生活片片如童话；秋天里，香山叶子又红遍了山崖，舍不得看叶子飘落，传递晚秋的消息；冬天里，雪地上回过头，发现却是一串浪漫的脚步。想起来学校里走过的每一个春夏秋冬，微笑了，继续前行；累了，就原地歇息，然后再前行，追求自己认为有意义的事。

再回首，已经就读过6所大学。岁月如歌，心情如花。虽然现在身在海外，总有一份学校的感情，让我不能忘却；也总有一段学校的因缘，诠释我一生遇见。毕业后出国久了，因为珍惜，所以思念在学校里的每一寸光阴；也因为感激，所以守住读书时的每一道风景。汪国真先生说：“生活就是这样，当你退到了潮流的边缘，潮流反而成了不相干的背景。”都市潮流中浮躁的气息，读书时竟随风而去，笑别人，也笑自己，吹散了烦恼的记忆。所以说，懂得换真心，和自己交换，这未尝不是一种幸福。只顾努力，不问前程。如果有缘再和自己相逢，浅笑不尽言语，意在眸中。相逢如梦，别人活在我的梦里，我也存在别人的梦中。在半梦半醒之间，我们讲着生活的故事，随着光阴老去，满脸都是幸福的各种颜色，把遗憾远远落去。经常地，这种快乐感觉会被路人的脚步匆匆吵醒，颜色也随着时光褪淡了，浅浅地让人倍加珍惜。甚至害怕想多了，连幻灯片般的彩色回忆也会消失，重新回到这个变化无常而且光怪陆离的世界。因为拥有，所以执著；

也因为拥有，心存感激。因为读书，今天才可以走这么远。流水无意恋落花，行心参得真假。

懂得读书的人心不会变老，也不会叹息流逝的时光。时常自问是否虚度生活，我想有一天，坐在桌边，手持喜欢的书籍，观照自心，看看书里四季之美。随光阴递嬗，喜悦更新。人随斗转星移会变老，生老病死是必经之路。求不到，爱别离，怨憎会，五阴炽盛更会加剧人身之苦。为内心而活的人，无视身边世界腐朽，心念不会凋零。人生何其短，忙碌转瞬空。生活由刹那组成，一生竟又短促凋零。每个瞬间即是现在，在现在中欢喜，就是未来。除非可以穿越时空，错过就不会再来。倘若离去，须对风当歌，不再留恋，只因没有丢弃理想，全心全意读过书。那书中的勃勃生机，青春锐气是对世间有意义的回报。读书渐涤妄情息，藉阳倚正长志气。无碍圆融明事理，一枕碧海笑白云。

青春是心境，读书，尤其是专业书，是一种温暖，也是一种内心的呐喊和胸怀。2014年，在美国哥伦比亚大学读书之余，我有幸拜读了由美国海事财经集团（Marine Money, Inc.）出版、萝莉·安·拉罗科（Lori Ann LaRocco）所著的《海上帝国》（Dynasties of the Sea）一书。从中，我更深入地了解到航运业和金融业中各个领袖人物的专业技能、敏锐直觉、丰富经验，以及卓越的管理才华。在航运业的整个历史中，其与金融一直有着千丝万缕的密切联系。金融业每年向航运业注入其赖以生存的资金，高达2 500亿美元。令我欣喜的是，本书的作者十分专业地将这一纽带鲜明地展现在读者面前，使得本书更加完整、丰满。

面对如此华彩之篇，我便有意将其译成中文，以期让更多的中国读者接触到这些领军人物的成长经历，以及他们对航运、金融的观点集成。我非常享受本书的翻译过程，每完成一章的翻译，对我来说其中的传奇人物就变得更加鲜活，他们的事迹敲打并震撼着我。非常感

谢美国海事财经集团董事长詹姆斯·劳伦斯（James R. Lawrence）的鼓励和美国北方航运基金总裁肖恩·德金（Sean Durkin）的支持，也特别感谢诸位航运业和金融界的老师们审阅并提出宝贵意见。如今，本书能够付梓出版，我深感欣慰，并更加谦卑。

2015年11月30日，我在上海举办的2015年中国国际海事会展嘉宾晚宴上和英国克拉克森航运经纪公司研究部总裁马丁·斯托普福德博士（Dr. Martin Stopford）一起探讨航运市场宏观趋势。“航运业就像扑克牌。”他说。我从事航运业近20年，每一天对这句话都会有更加深刻的理解。激烈的竞争、周期性的产能过剩、不稳定事件的频发，都使得航运业成为一个最具挑战性的行业。就如托尔·奥拉夫·特让姆（Tor Olav Trøim）所说，“较之于航运业，世界上任何一个其他行业都显得那么无聊。”从应对恶劣的天气，到对抗猖獗的海盗，航运业的生活没有两天是完全相同的。“当一个人厌倦航运时，他便已经厌倦了生命。”激情和热爱是航运业永恒的主题。

“身在航运业中，你绝对已经是世界的一部分了。”美国海外船舶控股集团（OSG）的首席执行官莫滕·安特曾（Morten Arntzen）如是说。航运业是最具国际化色彩的行业之一，业内精英时刻关注着全球趋势、几乎从不拨打国内电话、与时间赛跑并周旋于不同的时区之间。虽然尚未取得书中精英们的成就，我也着实体会到了这个全球性行业赋予我们的使命感。

航运业离不开中国经济的支撑。2016年年初以来，我对国内经济形势的波动性非常关注。股市、利率、汇率和楼市已吸引了所有经济学家和金融从业者的注意力。1月份以来，中国金融机构整体信贷投放规模依然扩张（即使排除2015年年底部分银行放款滞后的因素）。有几个问题我还在思考：货币流通的本质到底是什么？在全球贸易量和国际金融市场持续收缩的现状和预期中，这些流通货币都去了哪里？投资转消费的战略转型怎么实现？我认真学习了2016年1月21日方星海

先生在达沃斯世界经济论坛上就中国经济发言的英文全文。他认为，中国的转型策略即减少投资、扩大消费，把更多收入从国有部门转移到消费者的口袋中，以及推进我们所说的供给侧结构性改革。考虑投资需求的预期成本和流动性要求，资产的价格不涨即跌，那么从哪里开始跌呢？2016年的系统性风险感觉要比1998年严重，只有实体经济好起来大家的日子才会好起来。就航运业而言，波罗的海航运运费指数是全球大宗商品贸易市场的晴雨表。

航运投资和宏观经济息息相关。债券市场、汇率市场、股票市场和房产市场环环紧扣。2016年1月26日，沪指收盘下跌6.42%，跌至2749.79，创2014年1月7日以来新低；深成指收盘下跌6.96%，跌至9483.55。股市大跌是否在和债券市场争夺资金池的流动性？在债券市场，2016年一季度是否必须确保公共债务久期置换顺利完成？政府债务久期多为3年左右，起着降低地方债务融资成本的作用。如果保不住的话，整个金融系统风险的债市变量的紧迫性幅度是否要大于汇市、股市和楼市？如果现在股市继续飘红，各种机构资金进入债市的吸引力减小，公共债与国企债违约风险加大，地方平台和地方财政会压力陡增。而且，债务置换的工作必须保持汇市稳定，否则资金池就会缩水。同时，如果债务置换顺利完成，政府资产负债表也可以得到支撑，所以目前资本流动性会优先导入债市，而不是股市。由此相对应的股票反映的实物资产价格会缩水，进一步打压未上市流通的同类资产价格，缩小资产价格在一级和二级市场中的溢价空间。为争夺流动池资金用量，是否可以理解1月26日中国股市大跌率先形成价格优势，倒逼资金回流，投资者回股市的信心可以尽早建立。当前股市隐含的预期收益率已经高过债券，二级市场中长期配置价值开始逐步显现。同理，在一级市场中，由于资本驱动，目前投资实物资产比如说不良船舶资产的窗口时机已经呈现。怎么做就看从业者的专业水平了。

继续多说几句债市、汇市、股市和楼市的联动性。目前，我更担心的联动性弱点是在汇率改革环节上。2016年一季度，中国市场融资

成本下降，宽松的货币流动性还是有的，比较国内外广义货币比国内生产总值（M2/GDP）指标，尤其看看1月前两周国内放贷投放太快，和中央供给侧管理目标步伐是不一致的，应该回收控制货币流动性。那么，机构投资者是否应对现有货币流动存量投向债市或者股市做出选择？别忘了，一季度里，国家需要维稳债市，需要资金量。为争夺流动池，股市大跌产生股票价格当期购买优势，倒逼资金回流股市。如果再考虑汇市因素，目前对汇改管理的担心是充分的。汇市总体的盘子要比股市大得多，如果联动性有环节先崩的话是否在汇率上？如果未来1~3年内汇率贬值超过预期，引起大宗商品价格反弹，导致利率跟升，最后债市是否会哀鸿遍野？这样的话，是否持有实物资产更踏实一些？尤其像船舶类资产已经接近历史底部，相对于房地产资产，船舶还是比较好的价值投资洼地。

非常幸运，我在学习经济和金融的实证道路上遇到过很多有思想和见地的学者。周其仁教授说过：学经济会遇到很多困难。其中一个困难就是我们在分析经济现象的时候，常常不知道何处用心，何处用脑。这里所谓的“用心”，就是对任何经济现象，我们总有自己的情感、好恶、是非标准或道德标准。所谓的“用脑”，就是对经济行为的逻辑有一个理智的判断或推断。人是万物之灵，人灵在有情感，又有理智。困难在于，在分析经济现象的时候，人的情感与理智常常容易用错了地方。要克服这个困难，我们不但要关注行为的动机或愿望，而且一定要观察行为的结果和实际效果，对事与愿违的事情，要想办法改进。我感触颇深，和大家共享他的心得。我有时看不见自己的心，甚至看不到自己的方法论。有同行解惑答疑，携手共进，不再孤独、不再执着。

工作不要忘记生活的意义。上周六，美国东北部包括纽约及中大西洋沿海地区迎来了超强暴风雪。伴随着雪花纷飞，许多安排慌乱了起来：去大都会博物馆看艺术展的行程要推迟了；叫的外卖送来了两次；肖师兄来纽约订的宾馆因天气原因也取消了。今晨，办公室传来

邮件，我的同事沃伦（Warren）因脑癌去世，年仅34岁。他是一位优秀的金融分析师，这几年我在北方航运基金总部工作时沃伦手把手教我财务报表分析和投资模型计算演示。两天前的中午，我们4位同事一起去他家探望，沃伦基本上在沉睡中，看起来很疲倦，但是安详。偶尔睁眼的时候已经认不出我们，但是看着他的妻子时，两眼突然炯炯有神，明亮而且充满爱意。他的妻子在耶鲁医院工作，儿子裘德（Jude）两岁了，在房间里四处欢跑。他的父亲雷蒙（Ray）在斯图尔特航运集团供职终身直到退休，头发花白，眼神坚定，很有威严感。他的狗和猫也在自己的地方静静地卧着。我把冰棒递给他的母亲南希（Nancy），她说他已经不能吃固体食物了，冰块可以在嘴里咀嚼。药也是冻在冰里服用的。这几年婚后的日子是沃伦满满的幸福时光。但是很遗憾，时光在指尖流转而不能停留。雷蒙邮件里说的很短："Passed away peacefully this snowy morning. His suffering is over and he is now with God。"我知道他希望我们大家记住他，也要努力拥有自己的幸福。我看到光阴苦短，幸福来临的时候也特别美丽。要记住不管在多么困难的时候，也别忘了告诉自己：要做最可爱的自己。

就航运业而言，波罗的海航运运费指数是全球大宗商品贸易市场的晴雨表。截至2016年1月26日，波罗的海指数跌到345点，与2008年5月20日历史最高位11 793点相比，跌幅达97％。在如今航运业的周期性寒冬里，我们观察到商业不停创新，科技飞快进步，金融市场疯狂波动，新的机会也不断涌现，人们的喜怒哀乐在每一天相互交集着。这一切正常吗？我希望本书的出版可以给各位业内人士带来一些深度思考。如同本书所介绍的各位领袖一样，他们所共有的一个特质便是耐心，我想这是他们在航运业中取得成功所必不可少的。希望他们的经历和我们共勉。坚持是一种勇气，生存是一种道理。我们已经走了很远，和希望一起，继续前行。这是我们航运人无悔的青春。

金海

于哥伦比亚大学

2016年1月26日

全球供应商

詹姆斯·劳伦斯

（James R. Lawrence）

海事财经集团董事长

中国厦门市以东926千米，笨重的“全球供应商号”（Global Provider）集装箱船正宛如幽魂般穿过浓雾笼罩的太平洋，驶向加利福尼亚州。

几个橙色工业照明灯映射着甲板，一幢21名船员称之为家的8层建筑散发出柔和光晕，除此之外，该船几乎一片漆黑。

在船桥上，轮机长桑杰（Sanjay）正在监控着交易室的屏幕，从屏幕中可以了解有关该船的一切，从最佳气象路线、导航到发动机性能。

他的妻子当天早些时候通过邮件发来照片，照片里，他6岁的女儿正骄傲地展示着她掉落的第一颗牙齿。当他看到这张照片时，满面笑容。在女儿成长的这个里程碑时刻，桑杰却没能在她身边。当他的家庭在岸上经历着许多美好或糟糕的事情时，他也无法出席。这是自然而然的，要知道他每年有6个月时间生活在船上。

此番思绪让他又想起了另一件愉快的事——随着船舶漂洋过海，他意识到船舶满载着孩子们愿望清单上所有可以想象得到的圣诞礼

物，从苹果平板电脑到各种玩具。桑杰颇感自豪地认为，“全球供应商号”正是现代世界的圣诞老人。

桑杰知道，期盼船舶以及船员一帆风顺的并不只有孩子们，还包括德国的船东、塞浦路斯的船舶管理公司、巴黎的金融家、伦敦的保险公司、中国的制造商、洛杉矶正在等候的卡车司机或将要出售货物的商店——这个清单会越来越长。

本书献给在海洋上的男士们和女士们，我们在此向他们致谢。

序一

劳伦斯·林赛

（ Lawrence Lindsey ）

前美联储理事、乔治·W·布什总统在经济政策方面的助理，林赛集团总裁兼首席执行官。

柏林墙倒塌后最令人印象深刻的影响之一便是世界商品贸易的爆发。1990~2008年，世界货物贸易量几乎翻了3番，平均年增长率高达6％。2008年之后的经济大衰退使这一数字有所降低，但随着经济的复苏，世界商品贸易已经重新开始迅速扩大。

这次世界贸易爆发是使得十多亿人进入世界中产阶级的主要原因之一。它为发展中国家提供了工作机会，为发达国家提供了更低的商品价格，即实际工资水平变得更高。并不是所有的商品都是从发展中国家流向发达国家，全球商品贸易的相当一部分也流向相反的方向，如澳大利亚的煤炭和铁矿石、波音公司（Boeing）和空中客车公司（Airbus）生产的飞机正在进入发展中国家。许多地区的生活质量得到了极大的提高，比如那些之前从未通电的地区，以及那些之前只有小部分特权阶层才能享受航空旅行服务的地区——如今数以百万计的普通人也可以享受该服务。

一些政治家无疑会声称这一切都是他们或其政府努力的结果。从某个广泛的层面来看，他们也许是正确的。罗纳德·里根（Ronald Reagan）和其他像撒切尔夫人（Margaret Thatcher）、赫尔穆特·科尔（Helmut Kohl）和乔治·布什（George H.W. Bush）这样的世界领

导人肯定是值得赞扬的。无数的政治家和政府官员协商贸易条约并落实游戏规则，这都让世界贸易按照不会导致贸易战争的规则进行。但是，一旦契合他们的选举利益，不少政客会通过批评贸易自由化措施来确保其仕途坦荡。

但是，真正让世界贸易激增的魔杖并不是允许贸易自由化的政府行动，而是企业家构建的将商品从生产地运至需求地的经济基础设施。约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）将企业家称为填空者和完成输入者。他们没有创造世界——他们利用了世界现有的优势并使世界变得更好。政府可以创造让企业蓬勃发展和使得世界贸易发生的条件，但无论如何也难以相信是政府创立了那些企业或从事那种贸易。

这是真正完成了那些事情的领袖的故事。他们是最直接意义上的填空者和输入完成者。他们没有生产货物，也没有销售货物，但他们填补了买方和卖方之间的诸多差距，请注意是“诸多差距”，而不是“一个差距”。虽然我们可能很容易会将贸易看作地域上的差距，但其却不应仅限于此。这些差距可以是物理上的、时间上的、物流上的和财务上的——只有一小部分政客或官僚能轻松掌握这些概念。

例如，瑞亚舒·巴杰帕伊（Rajaish Bajpaee）甚至都不拥有任何船舶的所有权。他是一个管理着生产厂家货物运输外包流程的航运外包商。外包船舶管理的概念及其运作原理都令人惊讶。瑞亚舒·巴杰帕伊指出，在他的任期内，外包变得极具吸引力，他所管理的外包业务船舶规模已经从10艘增长至300艘。

迈克尔·帕克（Michael Parker）是花旗集团运输和物流部的全球负责人。鉴于每一天均有价值千亿计的货物在海上运输，所以有诸多金融风险需要管理。西斯班公司（Seaspan）创始人王友贵（Gerry Wang）则强调海上运输的技术性变革，尤其是集装箱化，这使得及时交付合格产品的能力发生了革命性变化。苏包文刚（Andreas Sohmen-

Pao）强调，在一个资本密集型的、其兴衰随着全球商业周期摆动的产业内，正确的管理思维是必需的。

本书是有关实干家的，或通俗点讲是关于那些付诸行动的人，而非夸夸其谈的政治家。世界经济、正在发展的全球繁荣是由一群知道怎么把事情做好的人的智力和创造力驱动的。较之将数以万亿计的商品按时、在预算内完成千万里的运输，我们很少能想象到比这更明显的把事情做好的例子了。

序二

马修·麦克里瑞

（Matthew McCleery）

完美的市场

作为一名船东，你需要兼具自信和乐观的品质——在船舶赚钱时出售船舶，在船舶赔钱时购入船舶，在船舶供应过多时新造船舶——将自有资产中惊人的数额冒险地投入到一个本身就是高风险的行业。

再有就是生活方式。大多数成功的船东都通过令人难以置信的努力创立了自己的事业，而在他们已经具备了不用工作的条件后，本可以尽情享受生活，他们却更加努力地工作。在公司弱小的时候，他们胸怀远大志向，而在公司已经强大时，他们仍然对最微小的细节保持专注。危机和机遇在每时每刻不断涌现，以至于他们几乎难以从国际海运业务中脱身而出。船东永远无法体会到电话关机的奢侈生活——永远。

用可可·雅各布森（Coco Jacobsen）这个经典船东的话说，“如果我希望我的船舶和我的船员每天24小时、一年365天地工作，那么，我也必须得这样工作。”

因此，在航运业这个“完美的市场”内，残酷的竞争、周期性的产能过剩、不稳定事件的频发，都使得其成为一个有着最低周期性财

务回报的行业，但同时又是在所有资产密集型行业内具有最高跨周期波动的一个行业，人们可能会倾向于认为，航运业只会破坏资本。“如何在航运业内小赚一笔？”著名投资家吉姆·蒂施（Jim Tisch）开玩笑地问。“从发一笔大财开始！”事实上，除科技行业外，航运业比任何其他行业创造的财富都多——包括蒂施先生所在的行业。

人们可能会很自然地得出结论，航运市场如同《圣经》中所记载的那样，七个荒年后才有一个丰收年，如此让人发狂的波动性和耗费精力的操作，将使有天赋的人退却，但《海上帝国》中的企业家却证明事实并非如此。他们讲述了一个关于恪守承诺的故事，这在如今“退出策略”成为主流的现代企业界显得近乎另类。

但，这是为什么呢？挪威商业巨头约翰·弗雷德里克森（John Fredriksen）在短短6年内便将Seadrill公司建成为价值180亿美元的深水钻井平台公司，而与此同时他在德国船运公司途易集团（TUI）的投资却亏损了8亿美元，为什么他说，“我最热爱的始终是航运业，即使相较于其他业务，我不得不为此更加努力地工作”？

为什么土耳其大亨罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆（Robert Yuksel Yildirim）依靠港口和贵重金属矿的投资组合产生了可靠的现金流，却将5亿美元投给一个濒临破产的法国集装箱承运商，同时又承认，“关于航运，我在这个行业没法改变什么——它过于巨大和全球化”？

在被邀请重新加入其家族庞大商业帝国的某些业务领域时，是什么让法国海运巨头菲利普·路易·达孚（Philippe Louis Dreyfus）坚持“除非我能接手航运业务”？

这些问题的答案，以及航运业其他主要人物的故事，均可以在《海上帝国》一书中发现。在阅读这本书时，你会发现，今天航运业吸引了众多船东的东西恰恰与百年来大海吸引人类的东西是相同的

——世界最广阔的边界以及随之而来的传承、浪漫、激情、无限可能和冒险。

尽管船体已经从木材变成钢铁，驱动装置已经从帆变成蒸汽，之后又变成内燃机，今天的企业家的动力与他们的前辈们有着惊人的相似之处。从早期缺少耕地而被迫在海上觅食的希腊人，到在长艇上扩展影响力的挪威维京人，再到18世纪集资组建东印度贸易公司（East India Company），用以将中国和印度的财富运回到伦敦市场的英国商人。这一切听起来是不是很熟悉？

你还将了解到，许多现在的船东对能够参与一个在世界进步中发挥如此巨大作用的行业而引以为傲——航运业在过去15年内让10亿人摆脱贫困；提供全球一半人的粮食并让另一半人远离寒冷；将最高效率生产地的商品运输到可赚取最大利润的地方，几乎提高了所有地方人们的生活水平。

托尔·奥拉夫·特让姆（Tor Olav Trøim）说：“较之于航运业，世界上任何一个其他行业都显得那么无聊。”他的这种说法从未改变。

不管是如何进入航运业的，本书中的航运领袖们都成功地在这个行业中保持业务蒸蒸日上，而其中的传承和价值在现代企业界已近乎绝迹。在远洋运输业，利益相关方拿自己的钱与投资者一起承受风险，在该行业中只为了区区数百万美元的交易签订书面文件就如同对握手交易这一传统惯例构成冒犯一般。在这个行业中，人际关系跨越了文化背景和年龄，海员的价值超过了其保护的财产以及他们创造的利润，嗜血般的竞争中融合着丝丝温柔，成功的投资通常需要的是马拉松运动员般的耐力，而不是短跑运动员般的爆发力。总之，这既是一个涉及海洋上的从业者的行业，也是涉及陆地上的从业者的行业。

你会发现这是一个极具吸引力，以至具有神秘色彩的古老行业，这个行业数百年来在某类人身上施加了咒语，就如那些永远无法掌控的游戏一样，牢牢抓住了他们的注意力。

在多年前，海事财经集团董事长詹姆斯·劳伦斯和我便讨论出版《海上帝国》一书。然而，直到近期，我们原本计划在书中介绍的3个20世纪最伟大的航运开拓者——萨米·奥弗（Sammy Ofer）、马士基·迈克－凯尼·穆勒（Mærsk Mc-Kinney Møller）和奥莱·斯高如普（Ole Skaarup）先后逝世，在这个刺激下，我们才终于付诸行动。2012年是海事财经集团成立25周年，这让本书的出版有适当的时机。

我们并不期望本书成为一本畅销书或赢得普利策奖，而只是尽我们的努力去记录一些当今领先航运企业家的非凡个性、挑战和成就。我们没有试图将这些记录变为详尽的传记，而只是概览那些在20世纪与21世纪之交的现代全球经济发展中发挥了重要作用的人们的思想。我们希望通过本书可以记录下一个了不起的航运和金融时代，以及一个被贸易改善的世界。

在我们不断努力，以期使航运业更容易地被更广泛的读者了解的过程中，我们很幸运地找到了我们的朋友萝莉·安·拉罗科（Lori Ann LaRocco），美国全国广播公司财经频道（Consumer News and Business Channel，简称CNBC）的高级制片人，她积极热情地参与了进来。我们非常欣赏她的第一本书——《在新经济中欣欣向荣》（Thriving in the New Economy，Wiley出版社，2010年），她积极地邀请我们的航运客户参加她的CNBC节目“论谈（Squawk Box）”，从此我们了解到，她像我们一样对航运业充满着激情。对萝莉·安在本项目上的真诚和热情，我们实在无以言谢。当你读到《海上帝国》一书时，你便会知道，她洞悉了航运业。

除了仅仅讲述船东和金融家的故事，我们也希望《海上帝国》一书提供一些航运业是如何运转的见解。虽然可以简单地将“航运”看

作单一的产业，但这并不完全准确。事实上，汪洋大海上存在着各种各样的航运参与者，每一个都有自己独特的企业文化和平衡风险与回报的方式。

正如我的好朋友（业内资深人士）布伦特·迪布纳（Brent Dibner）曾敏锐地洞察到，“航运是一个浪漫的实用工具，但也可以是一辆失控的过山车。”我们希望《海上帝国》一书将有助于未来从业者准确地理解他们踏上了哪一种旅途。

我们对《海上帝国》一书进行了编辑，以反映如今航运业的广泛性。本书开篇读者将领略到尼古拉斯·帕帕达克斯（Nicholas Pappadakis）这种传统家族式船东所带来的鼓舞，他从爱琴海上的卡索斯（Kassos）岛启航，其价值观念体现了私人船东精神。接下来我们讨论了安吉利基·法拉贡（Angeliki frangou）和约翰·弗雷德里克森等航运高管，他们在设法维护私有公司的同时，积极获取公共资本。然后我们转移到纯粹的上市公司老总，像堤客公司（Teekay Corporation）的彼得·埃文森（Peter Evensen）和美国海外船舶控股集团（Overseas Shipholding Group）的莫滕·安特曾（Morten Arntzen），他们将具有高度纪律性的客户服务承诺引入到了航运能源运输领域。

紧接着，我们探索了雅各·思多尔特·尼尔森（Jacob Stolt Nielsen）等技术先驱的经历，雅各在读到一篇《生活》（Life）杂志的文章后，改进了化工运输方式。我们还谈到了王友贵，他从通用电气资本航空服务公司（GE Capital Aviation Services，简称GECAS）和国际租赁金融公司（International Lease Finance Corporation，简称ILFC）的飞机租赁业务成功经验中获得灵感，并与亿万富翁实业家丹尼斯·华盛顿（Dennis Washington）一起创造了成为中国和美国之间桥梁的全球集装箱船出租人——西斯班公司。他们的故事证明，即使在如航运业这样的传统行业，创新仍然非常重要。

在整个历史上，航运和金融一直有着千丝万缕的联系。本书第四部分将探讨两者在巨变时代的关系。正如我在伦敦的朋友经常提醒我的，在18世纪，英国银行业从航运业获得的资本比其向航运业提供的资金还要多。如今，航运业中单艘船舶的成本便接近10亿美元，那么，如果关于航运的书籍中没有提到金融业——这个每年向航运业注入其赖以生存的2 500亿美元的行业，此类书籍将肯定是不完整的。

为此，本书很荣幸地介绍了3位传奇投资者：洛斯公司（Loews Corporation）的詹姆斯·蒂施（James Tisch），他阐述了航运投资如此具有挑战性的原因；WL罗斯公司（WL Ross & Co.）的小威尔伯·罗斯（Wilbur L. Ross, Jr.），他跟读者分享了他对油轮业务发自内心的热爱以及对世界贸易将继续蓬勃发展的信念；土耳其亿万富翁罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆，他将航运业看作更大的全球性难题的一部分。

我们也很高兴能够介绍一些世界上最有经验的航运银行家：德国交通信贷银行（DVB）的达格芬·伦德（Dagfinn Lunde）、挪威银行（DNB）的克里斯汀·霍尔斯（Kristin Holth），以及花旗集团的迈克尔·帕克。他们跟读者分享了他们的诸多个人观点，包括航运金融的整个历史和如今所面临的信用挑战。

当我第一次进入航运业时，康涅狄格州海运协会（Connecticut Maritime Association，简称CMA）的主席比尔·克劳福德（Bill Crawford）曾对我说：“有两种方式进入航运业，靠运气或者靠家庭，但只有一种方式退出航运业……生命终结。”

对我来说，进入航运业是靠运气。这从我一时冲动驶出康涅狄格州纽黑文的95号州际公路开始，而那只是为了可以更近距离地观看一艘驶往孟加拉国的装载废钢的老货轮，这次改变人生的冒险使我进入了这个可称之为世界第一个工业产业的行业。抱着试一试的心态，我敲响了一些船舶代理公司的大门，新英格兰航运（New England

Shipping）的戴维（Dave）和乔（Joe）很快便对我表示欢迎，他们给我一个黄色的安全帽，还邀请我登船参观。几分钟后，我便已经爬上破旧的缆绳舷梯，坐在休息室内与饱经风霜的俄罗斯船长和友好的菲律宾船员交谈。

这些是我在全球范围内有幸与之会晤的众多亲切的朋友中最初的一拨人。他们教会我一个道理，一个有助于与行业各组成部分保持紧密关系的道理：航运人乐于与几乎所有感兴趣的人分享他们的商业知识。

在我登上纽黑文那艘船之后的17年中，我发现，参与海运业便是参与了全世界。从时刻把全球挂在嘴上，到几乎从不拨打国内电话；从试图同时协调不同时区之间的电汇，到通过巴拿马运河结束一天的最后时光；从应对恶劣的天气，到抵御猖獗的海盗，航运业的生活没有任何两天是完全相同的。

也许这就是为什么当你问一个航运高管在其接下来的职业生涯中会发生什么时，他们似乎不明白这个问题，他们其实是真不明白。“我会继续努力，”约翰·弗雷德里克森慢慢地说，他心中无疑正在谋划他的下一个巨大交易，“我会做更多的好生意。”

也许这就是为什么享年94岁的散货船发明者奥莱·斯高如普，世界最大的船运公司勤奋的管理者、享年98岁的马士基·迈克-凯尼·穆勒和敏锐地让每个业内人都获益的、享年89岁的萨米·奥弗都积极投身于自己的业务之中，直到他们生命尽头的原因。这些标志性的航运长寿人物也许证明了一句他人与我分享的箴言——当一个人厌倦航运时，他便已经厌倦了生命。

前言

航运人对繁荣的兴奋与追求是发自内心的。20多年来，我一直在会见和采访一些世界上最成功的人，在这个过程中，我懂得并目睹了首席执行官们的激情、他们看待局势的视角和他们所采用的重要战略。这就是这种兴奋、渴望的源泉。

我所见过的每一个首席执行官都对自己的工作充满了热爱。莫滕·安特曾是这种绝对专注的一个最好例子。尽管他的公司美国海外船舶控股集团正面临着不利因素，但当他描述他对这个行业的热爱时，依然微笑着，眼睛熠熠生辉。“过去30年中我周游世界各地，一年几乎有100到150天是在路上。这个行业太有意思了，你能与太多有意思的人交流，”他说，“我想成为世界的一部分，而身在航运业中你绝对已经是世界的一部分了。”

这种对航运业的激情可能促使约翰·弗雷德里克森和罗伯托·乔治等航运人去掌握航运业的每一个方面，但他们都强调在做出交易决定时跟随直觉的重要性。“在人的一生中，总有一些火车从身旁经过。有时候，上车是有益的，因为它可以把你带到你的生活目标，但有时，你不得不下车去另一列火车。所以，在内心满意和自我相信的基础上，我一直跟随我的直觉。”乔治如此说道。

大海的召唤是如此强烈，即使在银行业已经拥有成功的职业生涯，安吉利基·法拉贡仍然决定离开银行业，并延续她家族在航运业的长期传承。“当我有机会进入航运和创立我的公司时，”她说，“我不会犹豫不决，我绝对干！”

即使是菲利普·路易·达孚也回来为他的家族企业工作，接管家族企业旗下已面临困境的航运事业部。这个任务让他气馁吗？没有，这让他梦想成真，也是一个留下印记的机会。“我知道，如果我能与我自己挑选的人们一起工作，我就能很容易地将部门扭亏为盈。”他解释说。路易·达孚对与他一起共事的人的奉献也是这种激情的延伸。真正的领袖热爱自己的工作，并希望与其他人分享他们的激情。这创立了一种珍惜宝贵机会的企业文化，有助于建立一个工作上的“家庭”。他们都相信人力资本的价值。

达格芬·伦德创造了团结的企业文化，他的员工“把公司当成自己的来运营。”尼基·帕帕达克斯也像照顾他自己的家庭成员一样照顾着献身于他公司的第三代和第四代船员，人力资本对这个行业至关重要。

本书中所介绍的每个人都拥有一些我所见过的最伟大的思想，但他们的谦卑更胜过他们的智慧。他们都强调团队文化，鼓励组织成员激励彼此。无论是安吉利基·法拉贡、彼得·埃文森或达格芬·伦德，他们都发现了这样的合作对探索新机遇的重要作用。堤客公司首席执行官彼得·埃文森是一个相信“我们”的最典型的例子。埃文森坚持本书中关于他的章节应体现堤客公司每个人的成功，而不是只把他个人定义为一个领袖。对他来说，在副标题中表明“协同”这一词是非常重要的。

本书把克里斯汀·霍尔斯在会议中所做的评论说成是她对航运业的“警示”，她在阅读完这部分章节后表示她对此实在不敢当。她说，她不值得获得预测到即将到来的信贷危机的赞誉。她说，她承认当时许多人与她持有不同的观点，但她的悲观看法只是基于对航运和金融市场状况的理解。而如果真的这么简单，为什么当时其他人没有看到即将到来的危机呢？

战略的演变

管理结构在航运业的进化过程中已经走过了漫长的发展道路。在苏包文刚的祖父包玉刚那个时代，更多的是自上而下的管理方式，因为交易是长期的。苏包文刚说："……信息比较集中……业务决策也会因此而更加集中。"如今，他所管理的组织结构更为扁平化，所以各个业务级别可以沟通并做出必要的决策。"我认为如果还是按照老一辈的模式运营会是非常危险的，因为世界已经变得不同了。"他说。

这又回到了所有这些领导人都具备的适应能力。保持灵活和敏捷是随着业务而不断变化的关键。苏包文刚说，这些特质已经深深植根于公司的基因里。在这本书中有许多此类例子。

"如果你在走下坡路，你可能会做一个大转弯，你应该经常保持警惕，以识别这种可能性。"查尔斯·法布里坎特强调说。"你必须要确保你不会进行的过于快速或盲目，以至于你无法辨别出趋势的变化。这种灵活性将让你在趋势逆转时得以生存并有希望从中获利。"

詹姆斯·蒂施也采用这种领导方式。知道什么时候进入和退出是一门艺术。蒂施在航运业已经获得了成功，这是因为他一直在仔细观察趋势的基本面，并坚持自己的核心收购原则——"500万美元的测试"。这两位航运人也拥有保持耐心的品质，愿意等待在适当的时候抓住机会。

战略的秘密

尽管这些领袖的战略各有不同，但都有着一个共同的目标——全球商业霸权。约翰·弗雷德里克森的单页项目介绍可能是一个激进的

方法，但这完全符合他的领导风格。对于一个拥有资本和能力、可以在一顿午餐时间便做出快速交易的个人来说，他必须有一个明确的方法。

你也许会对罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆的拼图策略感到疑惑。他把他所有的业务都捆绑在一起，然后在相互关联的知识片段基础上做出他在船运方面的决策。耶尔德勒姆可以像移动棋子般移动他的船舶。他的最后一项比赛是——成为一个新进的全球港口运营商。

安吉利基·法拉贡，她在圈内被称为“一个总是领先群雄的人”，在她的竞争对手看到比赛结果前，她早已预测到结局。她便是如此创建了纳维奥斯海事控股公司。

有时像雅各·思多尔特·尼尔森一样的领导者是通过新颖的想法开启了他们走向繁荣的道路。思多尔特·尼尔森简直是革命性地改变了商品运输的方式。他创新的集装箱方法帮助了诸如中国等新兴经济体的发展，而中国目前仍处于扩张的初始阶段。

这些想法是由创新驱动的。我们每年都可以看到尖端的发明，从速度更快、更节能的船舶，到更快速运送工人的方法，创造性的“思想家”正在写就未来航运业的新篇章。像查尔斯·法布里坎特一样的领袖改变了行业的标准操作方法，他们没有回头看，因为他们开辟了一条新的道路。

自由贸易和财富创造的扩大

这些创新已经破除了让世界分裂的障碍。通过扩大机会的边沿，这些航运巨头正在影响着全球经济。在过去的10年中，我们看到了自由贸易的惊人增长，这让各国的财富成倍增加。“从各个方面来看，集装箱运输促进了全球贸易，”王友贵强调说，“这解释了为什么贸

易量一直维持着10％的增长，这意味着运输量也在6~7年的时间内翻倍。难以置信的是，在过去的20年间我们看到运输量翻了4番。”

新兴市场和成熟国家的经济放缓已经改变了航运业的贸易模式。诸如美国新能源热潮之类的惊喜也改变了贸易路线，从中东运到美国的石油量相应减少，我们可能会看到其他地方的崛起，这个地方便是中国。

随着新兴市场的出现，船东都在寻求加快长途航线运输的方法。这便是船舶租赁的最新创新——北极航运——引起广泛关注的原因。通过加拿大的西北航道或俄罗斯的东北航道，短航线可以为企业节省时间和金钱。“中国与印度两个国家有着近27亿人口，如果这两个国家继续提高人们的生活水平，发展其国内经济，并提供更好的本地分销，我预计这两个国家将成为拉动普通商品贸易和成品运输的动力。”希科公司的查尔斯·法布里坎特如此说道。

瑞亚舒·巴杰帕伊也认同由于贸易流转移而出现的机会。“如今，亚洲开始发展。它们的可支配收入在增加，消费需求也在增加。比如中国政府就希望扩大国内消费在其国内生产总值中的比例。”

本书中的航运人对中国的看法有所不同。威尔伯·罗斯对贸易扩展持乐观看法。“前往中国的航程是前往海湾地区的3.5倍。因此，即使是运输等量的原油，而距离长短决定了行业的繁荣。所有这些变化都将增加大量的吨千米。”

除了看涨中国和印度的前景，本书还讨论了其他存在新机会的地区。许多受访者，例如罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆，认为南非和哥伦比亚会由于在这些地区新发现的自然资源而获得机会。

查尔斯·法布里坎特等人则对菲律宾、巴西和印度尼西亚加起来的人口总数保持乐观态度。基于这些国家涵盖了5亿人的经济发展，他

预计这些国家的需求将继续增长。

主权偿付能力及监管忧虑

在讨论自由贸易时，这些航运巨头有两个主要关注点：一是主权国家的偿付能力；二是监管。自从金融危机以来，“偿付能力”这个词在市场上有着关键意义。仅仅希腊这一个国家的动荡便留给投资者一肚子苦水，也让这本书中提及的航运业领军人物充满担忧。“美国的财政问题在某些方面比欧洲好，而在某些方面却是更糟糕，”詹姆斯·蒂施说，“美国在国内生产总值中的债务方面比欧洲更糟糕——每年都需要资助的国内生产总值政府赤字大于欧洲国家国内生产总值的赤字。所不同的是，美国印制自己的货币，因此美国可以比欧洲国家更容易地将债务进行货币化。”

查尔斯·法布里坎特指出，他担心的只有美国的主权债务问题。“我担心有一天我醒来时，看到美国支付的借款利率不再是零，而是百分之六七，甚至是百分之八。”

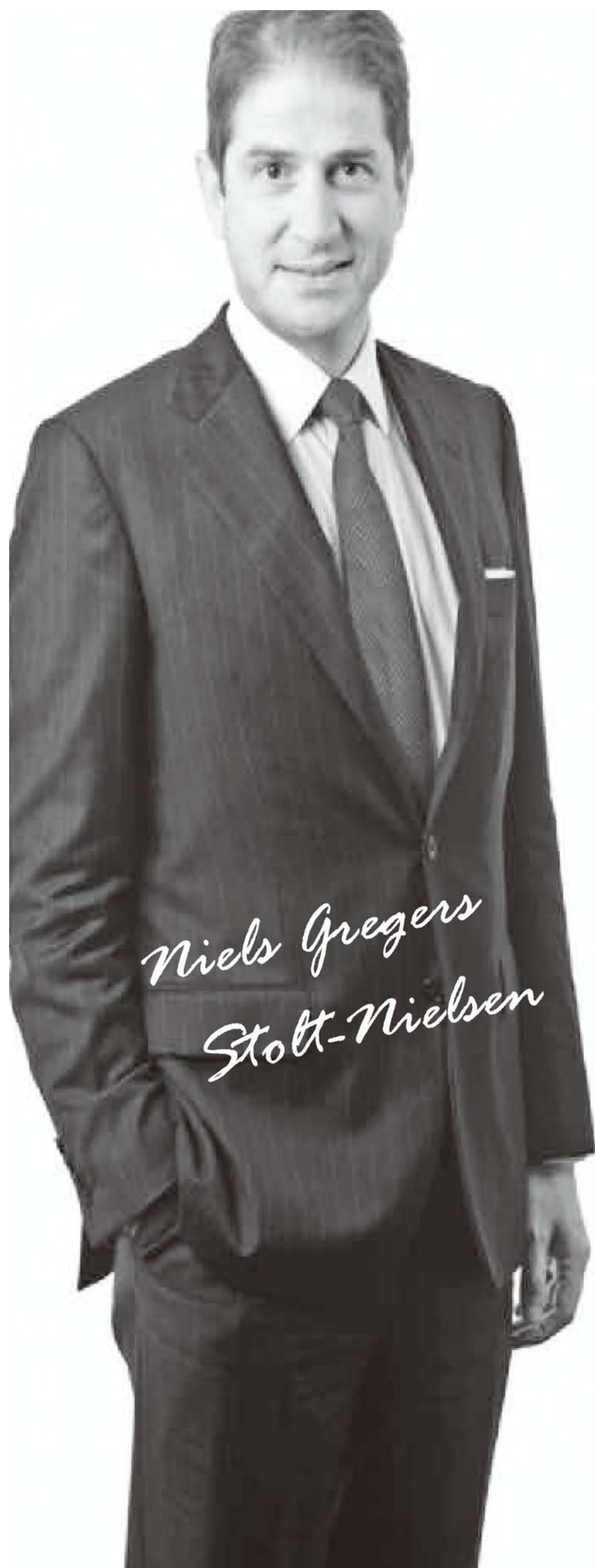
另一阻碍贸易增长的障碍是监管。所有这些航运领袖（事实上，我在所有行业中的联系人）认为，过度监管和监管之间的界限很微妙。所不同的是，我们需要兼顾平衡的立法。对监管和大政府的评论中，我所听到的最有力的声明来自罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆，他说，监管是美国已不再是机遇乐土的一个原因。“你只能变得坚强。比如，如果你有一只鸟，而你抓它太紧，你可能掐死它……政府不应该压榨投资者。否则，投资者会害怕并转向别的国家。”

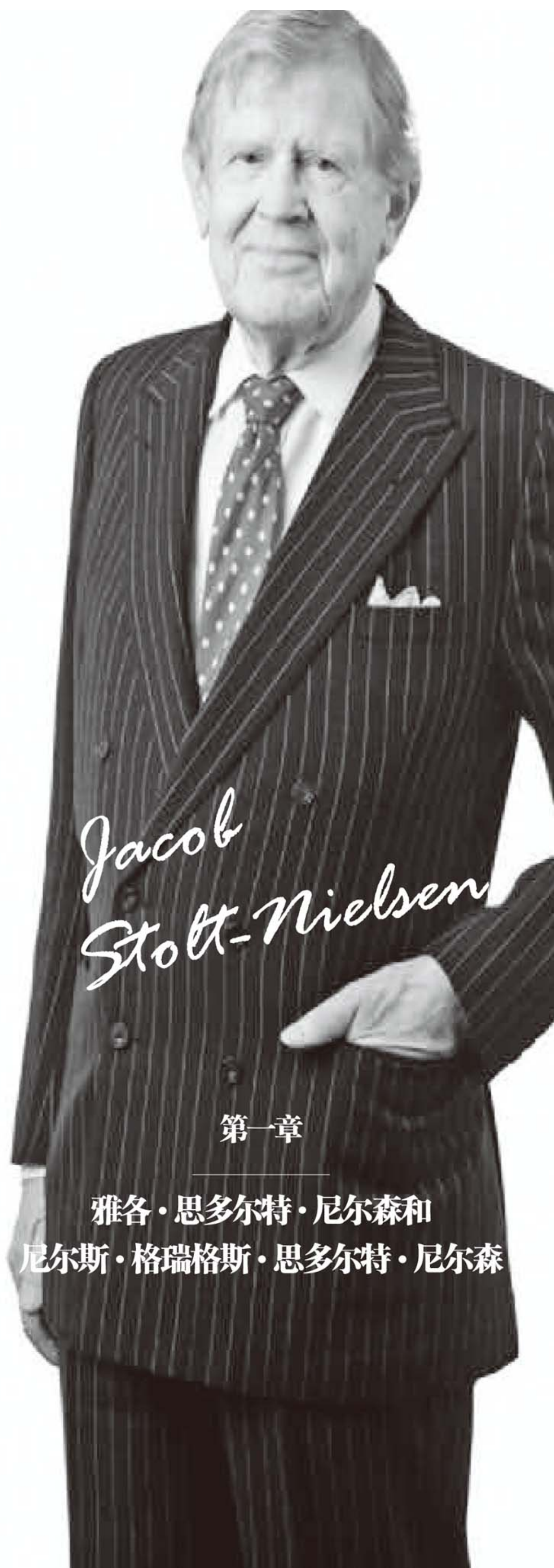
重塑世界

本书中所介绍的个人都通过自由贸易促进了全球繁荣的发展，并密切观察着正在变化的潮流以发现如何受益和成功。他们是“第五级领导者”，以非同一般的速度发展至今。他们登上历史的舞台，在危机时刻的领导和战略激励了几代人。如果不是因为他们，不同经济体之间以及整个世界的互联将会大为不同。

我觉得，哈里·S·杜鲁门（Harry S. Truman）总统对领袖角色的言论说得恰如其分，“人创造历史，而不是历史创造人。在人类历史中，当缺乏领导力时，社会就停滞不前。当勇敢的、有能力的领袖抓住机会改变社会、创造未来的时候，社会就开始进步。”

有的投资者假设，可以通过查看波罗的海航运指数来衡量航运业的健康状况。远不止于此，根据货物和商品的运输数量，航运业成为一个不同经济体健康程度的晴雨表。这就是这些领军人物正在观察的东西。航运业的机会是与需求相关的，这种需求是基于这些经济体的健康程度。本书的写作让我对航运业有了更深刻的认识。我希望你以后看到一艘油轮时，可以看到一艘船之外的更多东西。





第一章

雅各·思多尔特·尼尔森和
尼尔斯·格瑞格斯·思多尔特·尼尔森

雅各・思多尔特・尼尔森和尼尔斯・格瑞格斯・思多尔特・尼尔森

（Jacob Stolt － Nielsen and Niels Gregers Stolt － Nielsen）

雅各・思多尔特・尼尔森发明了化学品船，并以此开创了现代化工品贸易。众所周知，活性的或危险的液体化学品货物无法通过常规油轮运送，而化学品船具有多个不锈钢液货舱，每个舱都有专用的潜水泵和管道，安全地隔离了货物。工业加热和冷却系统和“氮气毯”使船舶可以运输需要进行专门处理的货物。随着塑料等合成材料及其制造所需化学物质的快速增长——对此类船舶的需求在第二次世界大战后猛增。思多尔特化学品船公司（Stolt Parcel Tankers）迅速变得极具盈利能力。该公司后来兼营码头、海上石油服务和水产养殖。如今，思多尔特・尼尔森公司（Stolt －Nielsen Limited）通过其油轮、罐式集装箱及码头业务，向世界上需求最大的制造商提供化学品运输和仓储服务。思多尔特・尼尔森公司的其他业务包括高科技水产养殖、液化石油气船和在亚太地区的沥青运输和供应。

除了为其父亲工作外，尼尔斯・格瑞格斯・思多尔特・尼尔森从来没有想过做其他的事情。他在毕业后便加入了公司，从基层做起，而后和父亲一起在公司高层做事，并于2002年接任公司的首席执行官。在之后的7年内，公司剥离了非核心业务，扩大了罐式集装箱及码头业务，挺进液化石油气船领域。2007年，思多尔特・尼尔森公司认为当时的市场条件美好得不够真实，于是削减了投资，持有现金并做信贷安排，为抵御市场风险做好准备。当全球市场在2008年的经济危机中崩溃时，这种远见获得了回报。如今，思多尔特・尼尔森家族仍然控制着公司50％的股份。

2015年2月15日，雅各·思多尔特·尼尔森（1931~2015）在位于挪威奥斯陆的家中去世，享年83岁。

当有一个机会摆到尼尔斯的办公桌前，他会首先提出一个问题：这会是在长期内对公司最有利的事情吗？

化学品全球贸易的开拓者

在全球航运业中，有发明家、开拓者和企业家，但很少有人能够同时兼具3个身份。雅各·思多尔特·尼尔森则罕见地兼具此3项殊荣，他发明了多隔舱油轮，开拓了化学品全球贸易，并将思多尔特油轮公司（Stolt Tankers）发展成为世界上最大的化学品船公司。还远不止如此，当雅各发现养鱼业存在改善机会时，他便创立了思多尔特海洋农场公司（Stolt Sea Farm），该公司已成为当今公认的世界上最先进的水产养殖企业之一。当雅各发现海上油田服务业的机会时，他便创立了思多尔特海工公司（Stolt Offshore），该公司市值已达10亿美元，目前是Subsea 7 S.A.公司的下属企业。

如今，思多尔特·尼尔森公司仍然是一个家族企业，年利润超过20亿美元，并在奥斯陆证券交易所上市。即使现在雅各已80岁出头，但他仍然是公司董事会成员。许多成功的家族企业创始人所创立的公司并没有继续经营下去，与此不同，雅各放眼未来，知道他的儿子尼尔斯·格瑞格斯·思多尔特·尼尔森是一位有成就、有能力、思考型的继任者，已经为经营公司做好准备。

雅各的故事需要从60多年前的20世纪50年代初讲起。那时，作为一个挪威家族船东的年轻实习生，雅各在伦敦从事船舶经纪工作。他开始注意到新型液体货物数量上涨，并被二甲苯、甲苯和苯乙烯单体等新货物深深吸引。

“我试图尽我所能了解这些产品。我想知道它们的交易地点、用途——但当时很难找到与这些化学物质打交道的人。”他回忆说。最终，他发现，这些化学物质是塑料的原料，他立即意识到这是一个巨大的机会。

化学品贸易当时集中在纽约。经过反复查询，雅各发现了一家位于纽约的专注于化学品贸易的经纪人。该经纪人便是基亚内利（R. J. Chianelli），他是一个只有一名秘书作为助手的私营业主。雅各头也不回地离开伦敦前往纽约。

“我劝他给我一份工作，起初没有工资。这项工作并不很难做，因为，虽然我对化学品知之甚少，但化工企业的运输部门对如何运输化学品的了解更少，他们非常需要帮助。”

在纽约，雅各目睹了塑料品制造业的成长，并反过来推动液体化工品需求的飙升——这完全证实了他的预判。事实上，以第二次世界大战中开发的技术为基础，塑料等合成材料的生产在战后开始激增。化工原料的航运市场无疑是有吸引力的，但却面临一个巨大的问题：没有人知道如何运输全球生产所必需的液态化学品。从石油或天然气衍生的化学品是合成纤维的基础材料，它们被批量地从生产中心，如美国海湾，运输到全球范围内的工厂。在这个过程中，不仅化学品的纯度必须得以保证，而且还要保证安全，因为许多液体化学品是高度活跃、难以处理、易燃甚至是易爆的。使用常规油轮运输这些化学品往往会导致货物被污染，并变得一文不值，更不用说危险的工作条件。化学品贸易需要的是能够运输不同化学品的油轮，并能够分离或隔离各种化学品，以保证它们的纯净。

当时，化工企业一般能装运500吨到1 500吨物品或包裹，但因为当时的油轮无法分隔4种以上的化学品，化学品贸易便仅限于使用2 500吨至4 000吨的小型船舶。这使得从休斯敦发货到鹿特丹的运输成本高达约16美元/吨。

另一个问题是，常规油轮配有铸铁管，隔离的油罐通过一个通常被称为环行系统（ring line system）的装置来装卸货，该系统增加了货物之间的污染风险。更重要的是，化学品往往会腐蚀铸铁管法兰

中的包装材料，导致泄漏或污染其他货物等。尽管存在这些问题，化学品贸易仍持续增长，但雅各知道，必须要有一个更好的办法。

“当我正在读《生活》杂志时，幸运终于来临，”他回忆道，“有一篇文章讲的是如何在沙漠中钻探深水井，并将泵下降到这些井中抽水，我想，‘天呐，这正是我们在船舶上所需要的——给每个油罐和每个隔舱配置一个泵和一条管线！’因此，其实我的发明很简单。但是，别人都没想到这一点。”

雅各的雇主，基亚内利马上就认可了这个主意。他们一起与客户斯杜伯（C.P. Steuber）达成了一个交易——成立一家新公司。基亚内利出资1万美元并占新公司20％的股权，雅各因他的这个主意获得了20％的股权，斯杜伯提供余下的资金并占60％的股权。新公司的名字叫作化学品运输公司（Chemical Carriers, Inc.）。

该公司租赁了一艘13 000载重吨的名叫“弗雷迪（MT Freddy）”的油轮。与此同时，雅各在他的办公桌上勾勒出了船舶的新系统。“我们从在《生活》杂志所了解到的拜伦·杰克逊公司（Byron Jackson）订购了相同的深井泵。”雅各后来在位于得克萨斯州加尔维斯顿（Galveston）的托德造船厂看到了这艘船舶和一些泵。那是1955年——雅各抵达美国后一年——他当时才25岁。

来到造船厂时，雅各仍没有正式的图纸，没有造船设计师或工程师，只有他独自一人，他口头向造船厂解释了他们应该怎么做——拆除所有的旧管道，并在原来的位置上安装这些深井泵。虽说他的虚构并不完全准确，但仍有成功的可能。

雅各生动地描述了在造船厂的一个小插曲。当雅各站在船桥上看着一个巨大的起重机吊起一根根铸铁管时，船长上前问了雅各一个问题：“我们如何对船舶进行压载水处理？”

雅各从来都没有考虑到这一点。他的背部感到一丝凉气。然后，令他自己都觉得惊讶的是，他当时平静又自信地回答说：“在甲板上，跟我们处理货物的方式一样。”船长点点头，对雅各的答复感到满意。“是的，当然。”船长说，然后便转身走了。雅各则跑到船舷边，一阵呕吐。

在安装了深井泵和管道系统后，“弗雷迪号”准备好开始航行。回报是立竿见影的。“我们仅用4 000吨级船舶的运费费率就得到了13 000吨级船舶的成本效益，所以，我们赚了很多钱。”雅各说。

他的成功为他赢得了“尼尔森头彩（Jackpot Nielsen）”的美誉，但更重要的是，配有16台深井潜水泵隔离船舱的“弗雷迪号”成为化学品船这一全新船型的原型。

家族企业

雅各的公司由其亲自经营了41年。2000年，思多尔特·尼尔森公司的多样化全球性业务营业收入共计超过了22亿美元，这一新篇章载入了公司史册。虽然雅各当时仍是公司董事长，但他已从首席执行官的位子上退了下来，并把经营权交给了他的儿子，也就是1990年大学毕业以来一直在公司工作的尼尔斯。“尼尔斯对我说，‘我无法做到你曾做到的，我不可能从头开启这些事业，但我可以经营我们现有的，并让它们变得更好、赚更多的钱。’他也确实是这样做的。不过，他也开启了新的事业，”雅各强调说，“我认为他只是故作谦虚罢了！我们现在进入了液化石油气行业。我们在东南亚有一个非常不错的新合资公司，该公司经营沥青的运输、储存和销售业务。我们的水产养殖业务增长迅速。所有这些投资都是他创造的，前景看起来相当不错。”

但是，在尼尔斯于2000年刚接任时，公司正处于黑暗时期。因为财务困难，在他接任后的几年里，公司先后放弃了其海洋工程服务业

务和鲑鱼养殖业务——这两块业务均由雅各创立并扩展。

不久，情况变得更加糟糕——非常糟糕。2004年3月27日，雅各和尼尔斯收到了来自美国司法部反垄断部门费城办公室的信件，通知他们，因和其他人涉嫌在化学品船行业违反了反垄断法，他们成为一个联邦大陪审团的调查对象。

虽然当时的情况如此令人生畏，思多尔特·尼尔森父子却没有知难而退，尼尔斯和他的父亲并肩作战。公司对各种指控以及就司法部撤销对其公司的一个豁免交易的决定进行了积极的法律辩护。经过近4年的苦战，在2007年11月，所有指控都被驳回，思多尔特·尼尔森公司赢了。这一年，该公司还主动从纳斯达克退市，终止了其美国存托凭证（ADR）计划，但仍在奥斯陆证券交易所挂牌。在公司2007年的年度报告中，雅各将这段经历称之为“思多尔特·尼尔森公司历史上最糟糕的插曲。我们付出了很大的代价，在资金成本上——花费了1.5亿多美元——这是非常糟糕的。而更糟糕的是变白的头发以及这件事所带来的压力……我们证明了在美国实现正义的艰难方式：足够的财力和战斗勇气。我很高兴这件事已经结束了。”

在公司的财务和法律危机之后，思多尔特·尼尔森父子专注于自己的核心业务：思多尔特油轮公司、思多尔特码头公司（Stolt Terminals）和思多尔特罐式集装箱公司（Stolt Tank Containers）。但在2007年，在剥离思多尔特海工公司（Stolt Offshore）后短短4年，公司再次扩大，建立了思多尔特·尼尔森燃气公司（Stolt-Nielsen Gas），用以在液化石油气物流行业内寻找机会。随着在2008年收购“Althea Gas号”超大型液化气船，思多尔特·尼尔森燃气公司开始运作，随后不久便签订了对“Yuhsho号”超大型液化气船的3年期租。

思多尔特·尼尔森有限公司也在为其全球码头网络的扩张进行投资，增加其已有码头的容量，购买世界各地的新仓储码头。思多尔特

罐式集装箱公司的增速也加快了，该公司在船队扩张力度上远远超过了与其最接近的竞争对手。

在2009年12月15日暨公司创立50周年之际，雅各卸任董事长，但他仍然是董事会成员。雅各很自豪地退居幕后，看着他的儿子领导公司。当提到尼尔斯·格瑞格斯时他便流露真情，“他很优秀。”

当被问及家族航运模式在行业的未来中是否有一席之地时，雅各迅速而充满激情地回应道：“当然！”“家族企业不仅适用于航运业，也适用于其他许多行业。我认为，家族企业能运行得更好，家族成员会更加努力地工作，他们的工作时间更长，而且因为这是家族企业，所以发生盗窃或欺诈行为的可能性会小很多，成员之间的联系也更加紧密。”他说。

“家族企业更能够从长远考虑，”雅各继续说道，“如果我们一开始便是上市公司，我们就不会进入水产养殖业。我们花了15年的时间进行研究和实验，学习养殖多佛比目鱼！上市公司可不会有那样的时间。当一家公司被家族所拥有并且他们有所信仰时，他们便会具有优势，因为他们可以坚持他们的信仰。上市公司则必须每季度公布利润情况，他们无法耐心地等待。”

尼尔斯认可他父亲的长期理念。从他记事起，这个策略便是他家族业务的一种经营方式。当他还是个孩子时，这个策略就经常在饭桌上被讨论。“你忍不住去听，”他回忆说，“用挪威话说，这如同母乳，因为航运是我的父母生活的重要组成部分。”

思多尔特·尼尔森公司在奥斯陆证券交易所上市，尼尔森家族控制着这家公司，拥有该公司50％的股份。尼尔斯说，员工都明白，没有家族的同意，业务便不会有任何调整。“至于股东，他们知道我是保守的。你在许多家族控制的企业中经常会看到这样的管理方式，这

是一个行之有效的方式，也是世界上许多优秀公司所采用的经营方式。”

在当今依靠短期激励和高奖金吸引人才并影响决策的世界中，尼尔斯认为，太多的公司都是目光短浅的。“难道大多数管理者都不关心公司在未来10多年内会如何发展吗？他们只盯着如何在短期内获益而已。作为一个家族企业，我们看的是10年、20年，甚至30年后的发展。我们更保守、更谨慎，当然，更注重长远。”

一代领导风格

思多尔特·尼尔森父子的管理风格有着很大的不同——雅各是一个有着钢铁般意志的激进企业家，而尼尔斯则是一个保守的公司首席执行官。展望公司的未来，尼尔斯说，义务和责任不仅维持着业务，也让他肩负着沉重的负担。“我将继续发展和扩大业务，但我不打算以我父亲那样的速度进行。我不希望承受同样的风险。我觉得我的责任是确保维持我们已经有的，然后更加稳健地壮大公司，”他说，“我觉得我的父亲能承担那样的风险，是因为这是他创建的公司，如果公司在发展过程中因他而破产，那只能说这就是他的经营方式。虽然如果当时他未能把握住机会，他将永远不会把公司打造成现有的规模，但我仍倾向于保守。”当有一个机会摆到尼尔斯的办公桌前，他会首先提出一个问题：这会是在长期内对公司最有利的事情吗？

在回应他的儿子的说法时，雅各快速地笑着反驳道：“在我的整个生命中，我从来没有冒过风险！”

当谈到未来，雅各的激情仍然在燃烧着。“机会是无穷的。我认为明天将会像昨天一样有如此多的机会。”

当被请求分享他父亲的一些智慧结晶时，尼尔斯若有所思地搜寻着词语。“有太多了，他的一生都充满智慧，确实如此。他令人惊

讶。他通常都如此正确，以至于令人很恼火。他一直对我强调说，‘你需要了解你在做什么、了解所有的细节、对你的人保持忠诚、从来不说谎、直接而坦诚、努力工作也努力放松。’我要让公司成长，适当地成长，但须按照我的方式来做，而不是试图模仿我父亲做事的方式。”

改变航运业格局

雅各说，在过去的半个世纪中，他看到了航运业正在变得越来越专业化，有冷藏船、重吊船、散货船、集装箱船、汽车轮渡、液化石油气和液化天然气船，以及化学品船。这些进步为雅各等开拓者们指明了安全可靠的海上运输之路，这样做有助于加强全球贸易和促进世界经济发展。有着全球各主要化工和石油企业作为其客户，思多尔特·尼尔森公司运输着必不可少的生产原料。“我们穿的和用的许多物品，以及所有经常被忽略的物品，都需要化学品作为其制造过程的一部分。计算机、汽车、服装、油漆、肥皂、化肥……名单是无止境的。如果没有我们运输的化学品，那么这些产品也不可能被制造出来。我们已成为全世界客户供应链的关键环节。”尼尔斯说。2011年，思多尔特油轮公司为全球410家客户运输了12 179船、共计1 740万吨的货物。

雅各补充说，无论经济周期的起伏，有些产品的需求是必不可少的。“化学品成为越来越多的产品和越来越多的行业的基础材料。当全球经济不景气时，化学品的运输需求是最晚受到影响的，又是最早恢复的。这并不意味着我们不会有困难时刻，但我认为这是一个坚实的业务，并有很好的全球性前景。”

通过经营化学品船的定期班轮业务，如今，先进的思多尔特船舶有专门的设备和训练有素的人员，他们能够安全地处理超过600种不同

的化学物质和其他散装液体——“弗莱迪号”与此相比已经相差甚远。

重新定义竞争优势

多年来，随着行业的成熟，竞争格局也随之改变。思多尔特·尼尔森公司的优势一度是拥有最先进的船舶，始终处于化学品船技术发展的最前沿是公司的一项重要优势。“但是时代已经改变，”尼尔斯说，“我认为船舶设计作为一项竞争优势不会再达到之前的高度。为思多尔特·尼尔森公司建造船舶的船厂已经学会了船舶的设计，并将其提供给其他公司。这便再也没有任何秘密可言了。与之相比，更重要的是你运营船舶的方式、你维护船舶的方式，以及你能提供的服务种类。”

产品数量和种类的增长已经影响到两类化学品船的演变——日用化学品船和更复杂的化学品船。前者往往较大，大舱有独立区域，用以运载易于处理的产品。后者更小但更复杂，具有多达50个不同容量的不锈钢罐，拥有运载多种产品的能力，通常包括难以处理的高端化学品。前者成功的关键在于运价低，后者则在于安全性和质量控制。思多尔特油轮公司致力于从事复杂化学品运输贸易。



2009年建成的43 478载重吨的化学品船“思多尔特·格陵兰号”（Stolt Groenland）。
图片来源：由哈拉尔德·瓦尔德豪格（Harald M. Valderhaug）提供

近年来，航运业经历了化学品船业务投机者数量的激增。有些投机者是由私募基金集团主导，其他投机者则是由正在寻求税务冲销或新投资领域的资金充裕的投资者主导。“无论是谁，他们的一个共同点是，他们根本不知道化学品运输是什么，”尼尔斯说，“他们用造船厂的设计，同时强调低成本。其结果是，这些船舶大部分是不能被用于运输复杂化学品的。但是，当投资变得糟糕时，投机者便退出，船舶却仍然存在，这持续制造着市场的下行压力。”

“即使2008年金融危机已经过去4年，航运贸易量仍保持相对中等，新造油轮手持订单也比较少，”尼尔斯说，“但是，一旦经济好转，行业状况开始上升，不需要很长时间市场便会改善。与此同时，

我们正在抄底一些不良资产，并考虑潜在的收购对象，我们有购入一系列新造船的计划，相关的技术规格书已经初步完成。所以当指示灯变为绿色时，我们将准备好迅速采取行动。”

破产中的机会

一些船东和投机者导致船舶吨位供过于求，虽然对此感到失望，尼尔斯还是采取了一个折中的方法，并找到了机会。因过度订造新船而带来的洗牌已经影响了许多思多尔特·尼尔森公司的竞争对手，并使相当数量的公司陷入了财务危机。尼尔斯说，思多尔特·尼尔森公司因其运费报价高而获利，因为客户正在选择资产负债表良好的公司，而非运费更便宜的公司。“我想，客户认为有必要支持在他们看来明天仍会存续着的公司。显然，我们看到了一些客户的忠诚度。他们知道，我们是强大的，无论市场好坏，我们会继续为他们提供服务。”

油轮业务仍令尼尔斯感到兴奋，他仍然热衷于专注复杂的化学品贸易。“我们专注于那些难以运输并需要加热或冷却的化学物质，即使是必须在氮气中运输、触氧便导致污染甚至爆炸的货物。其中，液化品业务的一个最大优势是进入壁垒足够高。我们的船舶有着1亿美元以上的建造成本，并需要大量的专业知识进行操作，因此，即使是投机者都不愿意进入这个领域。”

潜在竞争对手的犹豫对尼尔斯来说是件好事，思多尔特·尼尔森公司对如此复杂的资产和人员的投资也恰恰符合公司的长期战略。

评估全球经济，通过化学品贸易就可以得出结论

思多尔特·尼尔森公司运输的产品，其船舶频繁出入的口岸，都指向那些世界领先的和/或新兴制造业巨头所在的国家。不足为奇，亚洲国家的工业增长为思多尔特·尼尔森公司所有主要业务提供了很多

的增长机会。迄今为止，思多尔特·尼尔森公司在亚洲有超过15家合资企业。然而，尽管公司已通过这些企业得到了很好的业绩，思多尔特·尼尔森父子认识到，未来也还存在不确定性。

亚洲的增长是由出口带动的，鉴于欧洲和美国低迷的经济状况，亚洲经济体可能无法再维持近期的历史性增长率。所以，尼尔斯对未来的预测一直基于谨慎的态度和现实的假设。“这便是我们的资产负债表为何一直保持强劲的原因，我们对投资保持谨慎，全球经济仍然处于困境中，我认为我们仍没有看到该困境的全部影响力。”他告诫说。

缺乏领导力

尼尔斯的父亲认同儿子的担忧，并指出了领导力的危机。“全球经济问题并不像人们所认为的那么多，”雅各说，“问题在于没有领袖。似乎没有人能够承担起责任。在今天的美国，（政治）候选人正相互指责，而非团结一致、求同存异以办点实事。现在，他们什么都没有做，事情越来越糟。这种情况在欧洲更令人担忧，因为欧盟由27个国家组成，欧盟对一些问题不能达成一致。直到出现一个领袖，直到我们有一个丘吉尔（Churchill）或康拉德·阿登纳（Konrad Adenauer），必须有人来承担责任。否则，这种缺乏领导力的影响仍将持续。”

以史为鉴

半个多世纪以来，思多尔特·尼尔森公司已历经许多次周期。从听父母在饭桌上谈话到亲自经营公司，尼尔斯都会以史为鉴。“我们是一个老玩家了。2007年，在经过利润丰厚的3年后，我们开始关注市场的高涨，我们对自己说，这样的高涨美好地让人难以置信。我们知道，市场不可能继续增长，”他解释说，“在我们的行业中，通常有

两年低迷时期，然后3年好行情，周期性特点很强。当你看到大量船舶在行情顶部被订购时，以及你看到船舶的供给超过了需求的历史增长时，你必须得保持克制。这就是我们看到的，这也是我们所做的。2007年，我们就开始回笼投资，并确保现金流和合理的信贷安排。我们之所以能够保持一张良好的资产负债表，一部分原因是我们良好的规划，另一部分原因则是运气。我们已经订购了一系列的新船，但造船厂破产并取消了合同。我们从紧控制少数仍在进行的投资，”他说，“当雷曼兄弟公司（Lehman Brothers Holdings）倒台、市场崩溃时，我们非常幸运地拥有足够的流动性和良好的资产负债表，这是我们有今天成就的原因。”

过去3年已被认定为航运业历史上最严重和最久的低迷时期。但尼尔斯带着适度的自豪指出，思多尔特·尼尔森公司在过去3年中每年的收入可以达到1亿美元左右。除了保守的资产负债表外，这一成功的秘密是业务多元化。虽然液化品油轮业务已经遭遇困境，但公司的仓储码头业务和罐式集装箱业务都大幅度增长。

“我的父亲在几年前就看到这些新兴趋势，幸运的是他决定采取行动。码头业务在过去约10年内保持增长的原因是，全球航运船队规模几乎扩大一倍，但岸上基础设施的投资没有跟上。综合考虑到散装液体仓储的强劲需求以及码头设施的缺乏，我们把重点放在积极发展码头业务上，有机地结合收购和做出首次投资的方式。”

罐式集装箱业务在最近几年内也一直在扩大。罐式集装箱是安装在矩形钢结构框架内的一种不锈钢罐，能够像干货厢一样被操作和运输，大概有26吨载荷。尼尔斯解释说，在变动时代中客户行为的变化带动了该业务的增长。“为了努力保持灵活，客户倾向于更频繁的、更少量的运输——由此，如果市场有变动，他们可以迅速做出调整。与300吨载荷的液化油轮相比，罐式集装箱则向客户提供了更多的灵活性。我们也看到越来越多的产品以更少量的方式在更多地点被使用，

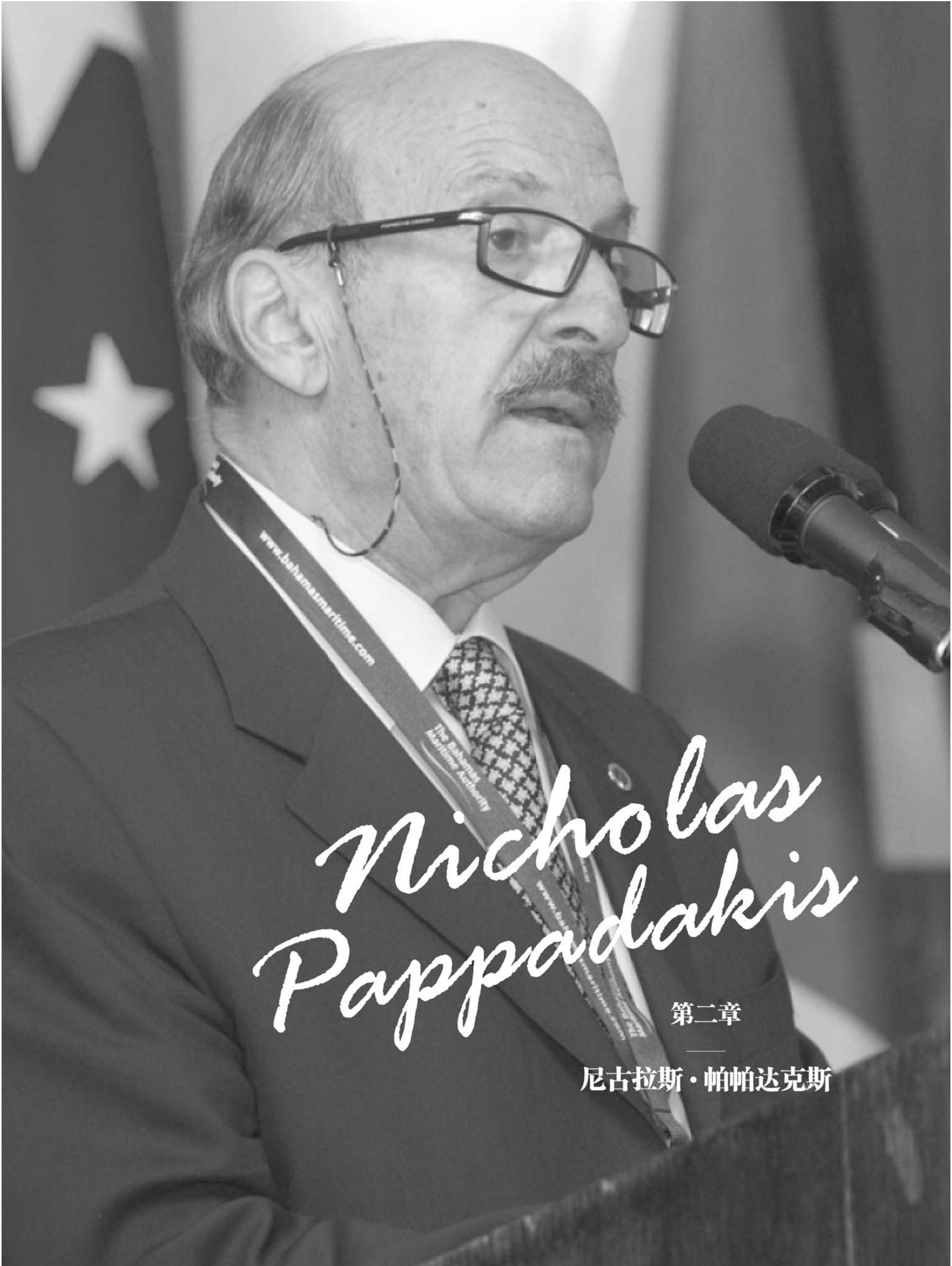
罐式集装箱非常适合这个需求。这些只是罐式集装箱业务增长如此之快的部分原因。”

无论如何，如果仔细查看运输量，散装液体运输市场整体尚未恢复。虽然运输量正在变动，但该市场仍然低迷，尚未恢复到2008年之前的水平。“运输量已经恢复了70％，但它们没有增长，仍然不景气。”尼尔斯说。

定义成功

展望“以后”，雅各希望他将被人们记住的是，他有4个互为朋友，并共同努力工作的孩子。“我认为这是一个伟大的遗产。如果有人还记得我开启了挪威的化学品船贸易和水产养殖业，我对此当然也乐于接受。”

但在他儿子的眼中，雅各的成功远远超过他所创建的企业。在商业中，成功往往是用金钱来衡量的，但尼尔斯说，在一个家族企业中，人力资本是衡量的标准。“大量的员工已经在公司工作了30多年，这是我父亲成功的有力证明。他为员工创造了良好的工作环境，并培养了员工的忠诚度。我一直想为我父亲的公司工作。我记得他曾经对我说，‘你有太多东西要学，我想在我仍然可以工作时和你并肩作战并支持你，这样你就可以从我这里学到更多东西。’很幸运的是，我和我父亲一起在事业之巅工作了很多年，这充满了乐趣。”



Nicholas Pappadakis

第二章

尼古拉斯·帕帕达克斯

尼古拉斯·帕帕达克斯

（Nicholas Pappadakis）

尼古拉斯·帕帕达克斯来自一个希腊小岛——卡索斯（Kassos）上的船东世家。他的祖辈把对海洋和船舶的热爱以及他们对航运业的集体智慧和知识赋予了他。这种根深蒂固的家族历史促使帕帕达克斯把精力投入自己的公司，也让他为行业做出了贡献——成为国际干散货船东协会（International Association of Dry Cargo Shipowners，简称Intercargo）的主席，以及其他海事组织的负责人，包括他现在的职位——马耳他国际航运理事会（Malta International Shipping Council，是马耳他旗船的船东协会）的主席。他是希腊最好的船东——体贴又照顾所拥有船舶的船员和船长，以及他们的家人，这些品质就如同血液一般在他的血管中流淌，使得帕帕达克斯充满力量、对航运业充满激情。

“当你怀揣着一颗快乐的心去工作的时候，这会显现出来，反之亦然。”

“生活是一种妥协。你的决定会影响你的船员。在我做出决定之前，我会把后果考虑10遍。这种决策机制会使你拥有许多忠心耿耿的船员。”

“几乎90%的全球贸易是通过海运实现的。”

“我的祖母把周期简单概括为：98艘船对101批货等于繁荣，101艘船对98批货等于萧条。”

收获智慧的果实

尽管国际航运业永远在变化，但希腊船东控制着全球30％的船队，他们举足轻重的地位难以撼动。希腊是真正的航运心脏。希腊92％的国土傍水，同时又临近埃及、意大利、土耳其和亚洲，这给航运业的兴旺带来了得天独厚的自然条件。

尼古拉斯·帕帕达克斯是国际干散货船东协会前主席，从他的话语中能够听出他对海洋的热爱。他出生于一个名叫卡索斯的希腊小岛，在那里他的祖辈以海为生。“船舶是那里人们的自然选择，因为那里只有劣质的岩石和稀少的耕地。在土耳其占领希腊的500年间，人们只能成为渔夫或者海盗来维持生计。”

帕帕达克斯的家族历史可以追溯到有成文记录之前。“成文的历史记载很少，于是那些民谣变成了历史的诗集，”尼古拉斯解释说，“在1963年，我代表父亲参加了一个他所捐赠的港口的开幕庆典，人们哼唱着一首歌曲，其中讲述了我们家族至少有5代人从事航运业。”

鉴于家族与大海的不解之缘，尼古拉斯对于他也会在某一天涉足家族航运事业从未有过任何怀疑。他回忆说：“为了让我们做好准备，在我们13岁的时候，父亲就把我和我兄弟乔治送上了不同的船舶出海。”

我第一次见到尼古拉斯是在美国康涅狄格州海运协会的一个活动中，印象中他非常谦逊，心中充满感恩，对行业的热爱也溢于言表，这可以从他讲述航运业的过去与未来的语调中听出来。

他的第一次航行是搭乘“自由号”途经新奥尔良到达南美洲，回想起来，他说那次航行是非常有教育意义的。“我有累计6年的航海经

验，当时我是学徒和见习驾驶员，那些经历教会了我许多东西，”尼古拉斯说，“它教会我如何与人相处——我应该怎样工作，并意识到一艘船就是一个团队，而任何一个团队中最薄弱的环节都是其中最弱的那个人；它教会我们怎样爱上海洋，怎样和那些以与我们一起工作为荣的人们建立起紧密的联系。船员是航运业的中心。”

尼古拉斯用一句他多年前所说的话总结他的人生哲学：“生活就像蜜蜂。蜜蜂为了酿造蜂蜜就必须飞向所有的花，它们不能只飞向一朵花。”这是一句耐人寻味的话，他解释说船员的工作质量取决于集体的努力，就如同你还是一个孩子时，教练在运动场上和你说的话：“在一个团队中没有‘我’。”

尼古拉斯一个最令人钦佩的品质是他一点儿也不自我，从不自吹自擂，他关心的永远是团队。比如，当他谈论他的船员时，他数次用到“荣誉”这个词来描述他们工作的水准和所做出的贡献，这种赞美在许多行业中都很罕见。尼古拉斯不断强调人的重要性以及应当把船员当成家人一样看待。

“你必须知道对于任何船东来说最有价值的资产是船员。如果损失船舶，可以通过保险获得赔付，但是船员却无法替代，”他说，“人们跟随一个家族工作是因为他们喜欢这些人，这些人尊重他们。船员与船东相互欣赏、感谢，这是一种相互协作。”他赞颂这种理念，认为这就是为什么有些船员已经是家族中的第三代或第四代为他们工作的原因。

尼古拉斯在海上的岁月是他永生难忘的学习经历。他知道对于被选招的船员来说他们的生活方式是怎样的——从离开的那一刻起数月不能回家。他希望他的船员知道他与他们在一起，他感谢他们的牺牲。他说作为一个船东，他不会要求他的船员去做一些连他自己都不准备做的事情。“无数个夜晚，当船员的家人病了而船员因为出航无法在家人身边时，我都在医院陪伴他们的家人，”他说，“我试图让

他们（船员）内心平静，知道有人关心他们的家人，有人关心他们的健康。这些都是非常简单的例子。有许多船东都这样做，这并不是我的个人发明。我做了任何一个人都会做的事情。这只是恰好发生在一个航运的环境中。”

“尼基（尼古拉斯）和他的家族非常支持他们的家乡卡索斯，一直以来这个小岛为他们的家族航运产业提供职员，”杰夫·派瑞（Jeff Parry）说，他是A.G. Pappadakis & Co.的前总经理，也是帕帕达克斯家族的一个朋友。“在许多慈善活动中，尼基时常为一些卡索斯的家庭买单，让他们可以在雅典的医院里陪伴他们所爱的人。”尼古拉斯说：“船东、海员、职员相互依靠的传统已经延续了数个世纪。这是一种共生的关系。”

当一些新成员，比如私募股权基金进入航运业后，尼古拉斯担心对船员的关爱会削减，他们会被看成一些无名的商品。“过去10年中，有太多没有航运背景的人进入了这个行业，他们倾向于把船舶和船员看成一种商品。然而，事实上就像一些航空公司，”他说，“只有拥有优秀机组成员的航空公司才是优秀的，只有能维护好机组成员所搭乘的飞机的航空公司才是优秀的。这对于船舶来说是一个道理。”

金科玉律

尼古拉斯把他在生活和商业中学到的任何东西都归功于他的父母。“他们两位都很聪明。”他屡次这样说道。他甚至为他在讲述每一个故事前总是提到他从父母那里学到的知识而致歉，而这更突出了他的谦逊和激情。“我的父亲教导乔治和我说成功的标准是穿越人群却不被认出。”当时是1956年，这条金科玉律从此变成了尼古拉斯的北极星，在事业和生活上引导他。

“我的父亲教会乔治和我许多事情，”尼古拉斯继续道，“其中一点是‘生活中最昂贵的东西是免费的’，当时我质疑道‘免费和昂贵不会同时存在’，他说‘那我这样向你解释这点：你不能走进一家商店说‘我要买五磅的友谊’，因为能买来的就不是友谊了’。”

尼古拉斯的理念是重视人力资本，他选择朋友和船员时所注重的品质是一样的：诚实、正直、有能力、专业和对融入船员这个大家庭的渴望。“船员必须想要这么做，因为当你怀揣着一颗快乐的心去工作的时候，这会显现出来，”他解释道，“反之亦然。”有些领袖需要从人力资源部门或者管理课程中才能学到这一点，但这却是帕帕达克斯家族遗产的一部分。船员的这种激情引领着献身精神与生产力，而这正是尼古拉斯希望在他的团队中所看到的。

租船的机会

尼古拉斯从他父亲那学到的最重要一课也是他的第一课。“我的父亲清楚我是一个怎样的人，并且认为我将擅长从事租船业务。租船需要去寻找船舶的承租人。”但是，多年以后，这个过程已经完全变了样。“在过去，租船通过一次握手和波罗的海航交所的座右铭‘我言出必行’就达成交易了，”他说，“而今，当你做一些事情的时候需要书面记录确认，我们在一个不同的世界运作，因为人们改变了。现在只有微乎其微的荣誉与专业精神。”



1966年在日本神户，出席A.G. Pappadakis & Co.第一艘散货船“北王号”（North King）下水仪式的尼古拉斯·帕帕达克斯的母亲弗吉尼亚·帕帕达克斯（Virginia Pappadakis）以及苏格兰格拉斯哥（Blythswood）船厂的创始人休·麦克米伦（Hugh MacMillan）。

据尼古拉斯所说，这种改变是由于年轻的船东进入航运业、船舶经纪人把船舶和船员看成一种商品而导致的。“自2003年的繁荣以来，许多年轻人进入航运业，并认为繁荣是常态，而这是非常不正常也不常见的。”

尼古拉斯回忆起父亲教给他的有关租船的第一课，使他能够看到繁荣的背后。“他教导我运费永远是所运载商品价值的一部分。”他一直记住这个平衡。“繁荣从2003年开始并持续到2008年，这是史无前例的。一艘船每天可以赚8 000美元，而6周后同一艘船每天可以赚40 000美元，再后来变成了难以置信的每天100 000美元。我知道这种趋势是不可持续的，”他说，“这就是为什么我个人决定在2007年的

时候出售船舶并且等待、观察哪些新型的船舶会出现，然后我会订购以备将来之需。”



1966年在日本神户，“北王号”下水。

信贷文化的变更

帕帕达克斯家族是航运业旧时代的代表，他们历经岁月，了解行业的变化。这让尼古拉斯以一种谨慎的眼光看待资本市场通过私人股本的扩张。“那些以航运银行自居的银行懂得航运的巅峰和低谷，”尼古拉斯说，“但是私人股本并不怎么了解航运。我认为对于私人股本的参与者来说，有一段学习曲线。”

尼古拉斯说在传统船舶贷款中，航运银行只借钱给那些他们认识的人。这些银行知道贷款人会如何行事。当船东在还款遇到困难时，只要人们能等待市场好转，这并没有关系。“银行必须对他们的借款人有信心，”他强调说，“只要有荣誉感、正直，并且你入座的谈判桌两边坐着有信誉的双方，问题就能够被解决。在过去的萧条中做得最好的银行是那些给予它们信任的借款人以支持的银行，是那些在困难时期表现出荣誉感和正直的银行。”尼古拉斯质疑私人股本是否会这样行事。“私人股本较之传统的船东有着不同的需要优先考虑的事情。它们注重船员所带来的股权投资回报，”他解释道，“生活是一种妥协。你的决定会影响你的船员。在我做出决定之前，我会把后果考虑10遍。这种决策机制会使你拥有许多忠心耿耿的船员。”

过度监管

伴随着信贷的变化，尼古拉斯还看到了一个有关规则的历史性改变。他说当他在1961年第一次开始全职工作时，航运是一个未被监管的行业。“如今，已经完全被过度监管了。”他说道。

“行业中最大的挑战之一，”尼古拉斯继续道，“是地域性规则与国际性规则之间种种的冲突，地域性规则最终会扭曲市场并把问题变得更加严重。需要给船东们明示一套清楚的规则。我认为管理机构，即国际海事组织（International Maritime Organization，简称IMO），在困难时期做得不错。不要忘记，国际海事组织就像联合国

——联合国和国际海事组织都有186个成员国。所以，不是所有的事情都能按理想状态发生，但是至少有一个国际组织代表着一个进行国际性贸易的国际性行业。”

面对不同的标准，船东很难，甚至不可能去计划应用并投资某种技术。就像对于资本市场，做出可靠的投资决策需要一定程度的确定性。

尼古拉斯举了一个例子，美国纽约州正试图施行一个比国际海事组织严格数千倍的压载水要求，这会导致船东决定避免去纽约州进行贸易交易。“规则必须是国际化的，这样船舶才能去所有的港口。”他强调说。尼古拉斯认为，由于全球化世界如今已经变得非常小，因此规章制度也应当反映出这一点。

航运业的形象

作为国际干散货船东协会的主席，尼古拉斯说，航运业和他一样，显示出对行业公众形象的关心。航运业的公众形象基本是消极的，而更通常情况下是根本就不存在什么公众形象。“在分析航运业的形象时，我们得出的结论是，非常不幸，许多人并没有意识到航运业的重要性，因为他们并不关注我们。几乎90％的全球贸易是通过海运实现的。人们所记住的是那些沾满石油的海鸟的悲伤图片，但他们却没有意识到99.9％的石油按照预定目标、在预算内到达了目的地，并且没有造成污染。”

航运业未来的闪光点

尽管如此，尼古拉斯仍然认为由于大量贸易依靠海运，航运的未来是强劲的。“按照我的个人经验，船舶总会存在。因为，就算最大的飞机都不能与最小的船抗衡。而且，船舶还是最环保的货物运输方

式。”尼古拉斯说。这就更不用说了，有些货物，如石油与液化天然气，是无法空运的。

尼古拉斯对新技术以及最新型号的货物装卸设备的效率感到兴奋。这些发展使得货物能更迅速地在全球范围内运输，帮助全球贸易的扩张和加强。“港口设施在尺寸、数量、复合程度及效率上的提升能缩短船舶的在港时间，”他说，“在我航海的时候，很多情况下船舶需要在阿根廷的4~5个不同的港口合计停靠20天左右。如今，如果一艘船在阿根廷停靠超过两天，这绝对是例外而不是常态。这只是有关航运效率的一个例子。”

技术并不是行业中唯一巨大的进步，燃料油的质量也有了大幅提高。尼古拉斯把旧时代的船舶描述为“炼油行业的焚化炉”，这是因为那些船舶燃烧重渣油。这是2012年之前的情况，2012年起环境法规有了改变，低硫油开始出现。尼古拉斯支持该项新规定。“更低的排放是非常重要的，否则会导致污染和温室效应。”

全球经济对航运业的影响

全球经济的健康不仅仅会在金融市场中建立信心，也关系到供需平衡，这对航运业有巨大的影响。“国际贸易、国际金融以及全球经济的健康都与航运息息相关，”尼古拉斯说，“国际贸易已经激增。我认为这会继续下去，除非全球经济彻底消亡，因为人们需要船舶来运输国际贸易货物。”

尼古拉斯用西方消费者作为例子。他们已经习惯购买那些通过高效、高性价比的海运而进口的便宜商品。“消费者家中的平板电视、耐克运动鞋，他们都期望能以便宜的价钱购买到，因为这些商品在韩国、日本或中国的造价很便宜。”他说。这种对廉价外国商品的需求没有减少的迹象，于航运业来说，这极为有利。

中国成为后起之秀

在20世纪90年代末，在中国成为全球最大的造船国之前，中国就被认为是一个新的前沿。尼古拉斯认为自己是1997年去中国订购船舶的希腊先驱中的一员。“我可以告诉你，不管是作为船厂还是从技术规范的角度，中国船厂都非常有能力，并且他们对行业越来越重要。”他说。谈到中国船厂如此成功的原因时，尼古拉斯认为这是因为中国人和日本人一样，不单有能力去复制产品，还能改进产品。“中国和日本都从一个模仿者变成了一个创新者，这是重大的一步。”这个转变是航运业喜闻乐见的，尼古拉斯解释说，因为这会增加竞争力以及孕育创新。

相互沟通

任何创新或想法都源于沟通。尼古拉斯说这对行业的未来很重要。“虽然，船厂知道如何建造船舶，但是他们不知道船东在运营一艘船舶时经常会遇到哪些操作性问题。这就是为什么我认为船厂和船东之间针对一艘船舶的信息交换是必不可少的。”他说。

尼古拉斯认为船厂应该像航空产业学习，像波音公司和空中客机公司一样和他们的客户对话，这样他们就能够知道客户需要什么。“船厂很少和船东沟通，因此除了那些非常、非常重大的问题以外，船厂很少知道船东有什么问题。但是，需要被解决的小问题有一大堆。”

就开诚布公交流的益处而言，尼古拉斯有第一手的经验。当他去中国的时候，他希望可以直接与船厂沟通，以帮助其建造更好的船舶。“我首先说的事情是‘我希望和你谈谈。我想向你学习，也许你也可以从我这学到点什么’，”他说，“在最初的几天，我对他们的工程师这样说，他们都是中层人员。到了第5天，在房间里以董事长和总经理为首一共有21个人。他们带了3位从香港来的说英语、能力很强

的秘书，把所有说的都速记下来，我的所有要求都被体现在最后的设计中。最后，他们依照我们的设计建造了54艘姐妹船。所以，非常明显，我所说的有些东西是对的，因为他们之后又按照我的要求额外建造了一些船舶。”

尼古拉斯提出的具体要求是把巴拿马型船的舱盖口设计为能朝港口完全打开或朝右舷完全打开。他说中国人没有想到这点，并请他解释为什么需要该功能。“我解释说，在一艘巴拿马型船的服役期中，总会在某一天去台湾地区的港口。在台湾港口，船东有义务接受‘台湾移动吊车条款（Taiwan Mobile Crane Clause）’，根据该条款，船舶停泊的方向，舱盖口必须完全朝向右方或左方。如果船东不能保证这一点，他们就只能把舱盖口切割下来再移动。”如果没有那次对话，船厂永远不会知道这些。

“当一家船厂认识到客户说的是对的，并因此想要改变自身的设计时，我认为这很好。当船厂知道与他们对话的船东正试图帮助船厂理解他的需求而非找茬时，合作就提升到了一个不同的水准，是质的不同。中国人认识到了这一点。”

尼古拉斯证明了不管你有多少年的经验或者多少专业技术，你总需要学习别人的经验。这种倾听以及利用所有信息渠道的能力将那些自以为是的领袖与那些谦虚学习的领袖区分开来，后者胜在能交流和跳出固有思维模式。

增长与合并

由于中国船东数量的增加以及私人股本的涌入，航运业出现激增。“在2009~2010年，新增了1 500个船东，一般的船公司有3~5艘船，”尼古拉斯解释道，“这种船舶的超额供应，当然会把整个行业送向破产或萧条。”

尼古拉斯无法预计下一个繁荣或萧条，因为“没有人知道会发生什么。如果有人告诉你他们知道未来会发生什么，他们是在撒谎。无论怎样，船舶一直都在那里并且将继续存在。我的祖母把周期简单概括为：98艘船对101批货等于繁荣，101艘船对98批货等于萧条。”



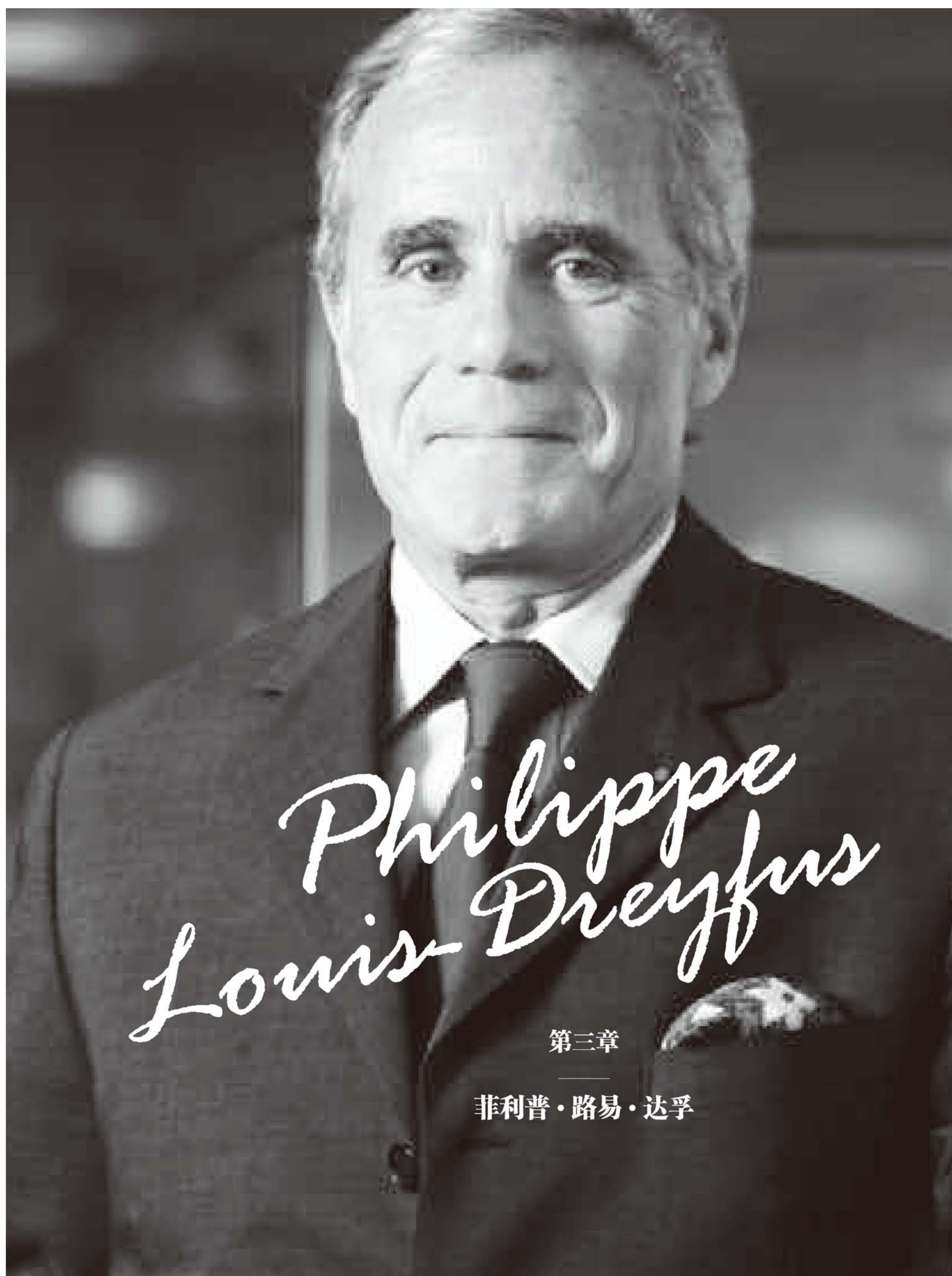
尼古拉斯的祖父乔治斯·帕帕达克斯（Georgios Pappadakis）和祖母弗吉尼亚·帕帕达克斯（Virginia Pappadakis）。

当着眼于行业的整合状况时，尼古拉斯用一句希腊的古语总结得恰到好处："有西瓜和刀的人决定每块西瓜的大小。""毫无疑问，航运业将会出现整合，"他又说道，"中国人有船厂、钢铁厂和运输需求。他们会在航运业中发挥举足轻重的作用。"

情感投资

尼古拉斯能轻而易举地在不同的文化中无缝对接是业内的传奇。众所周知，他能在一次会议中说好几种语言，以保证他的话能被所有人有效地理解。

牢记家族智慧的果实，不管是在行业繁荣还是萧条时期，尼古拉斯一直致力于航运服务。他的家族使他成为如今这样的领袖，他希望他教给别人的经验和教训也能留下不可磨灭的印象。"在这个世界上，一个人能做的最大投资就是情感。这虽然不会给你带来资本上的回报，但是没有它你必定无法生存。"


Philippe
Louis-Dreyfus
第三章
菲利普·路易·达孚

菲利普·路易·达孚

（Philippe Louis-Dreyfus）

菲利普·路易·达孚的家族控制着法国大宗商品巨头——路易达孚集团（Louis Dreyfus Armateurs Group）。但对于菲利普·路易·达孚来说，航运始终是他的最爱，即使他在银行业也有非常成功的建树，但他最终成为Crédit Naval公司的董事长和首席执行官。在离开了15年后，他再次回归家族企业，主要负责航运事业部。之后，菲利普在2007年的时候把该集团从路易达孚集团中买出成为独立的公司。作为路易达孚集团的主席，菲利普把这个陷入困境的部门打造成了国家的骄傲。他把船队中挂法国旗的船舶数量翻了一番，并且促进了国际业务的增长。菲利普把他公司的成功归功于其是一个私人企业、能快速做出决定、持长远眼光、保持灵活以及拥有快乐的、被激励又负责任的雇员。成功也归功于公司在业界拥有信守承诺的好名声。菲利普也是一位敏捷的运动员，他是法国壁球冠军——他把在运动中找到的价值也运用到商业中。

“我们希望在生意上有好名声，而这通过坚守承诺可以获得，关键在于要具备伦理道德和长远眼光。”

在周期的任何阶段都要应用常识——“如果你做到这一点，那么你就不会做愚蠢的事情。风险并没有被消除，但至少被限制了。”

“你需要牢记周期循环，并且知道当市场高涨时，它在几年或者几个月之后就会变得非常低迷，反之亦然。”

“不要在周期的高点和低点被冲昏头脑。”

按照波罗的海的谚语——“我的话就是我的债”经营业务。

商业战略源自本杰明·罗斯柴尔德（Benjamin de Rothschild）的话：“我在听见小提琴声时卖出，在听见枪声时买入。”

绘制一条回家的航线

有时候，为了回应你生命中内在的呼唤，你需要另辟蹊径来找到它。有时候，这条道路正是引领你回家的路。作为路易达孚集团的主席，菲利普·路易·达孚（Philippe Louis-Dreyfus）正是这样做的。在他找到对航运业的激情之前，他一度远离他的家族产业长达10多年，之后他才回归并引导其家族的干散货运输公司重回正轨。

路易·达孚家族的大型干散货运输公司自1893年起就是业内的领头羊，就如该家族在行业中的历史一样源远流长。他们世代专注于航运业，菲利普·路易·达孚把一套旧世界的方案带到了其具有前卫思想、私营、家族式的企业中。

菲利普具有感染力的人格体现在他那颇为友善的语调中。我们的谈话始于他最喜爱的话题：家族事业。“我绝对相信运营家族企业是最振奋人心的事业，这也是一种最好的运营方式，因为家族能更好地察觉他们的雇员是否快乐和工作是否有效，同时也对未来有更好的预见，”他说，“这与这些企业来自哪里无关——可能是美国、欧洲国家或世界上其他国家——它们是最棒的！”

公共企业与家族企业一个最大的区别——也是本书中一个反复出现的主题——在于家族企业所具备的长远眼光较之公共企业对季度利润的追求。“我们希望在生意上有好名声，而这通过坚守承诺可以获得，关键在于要具备伦理道德和长远眼光。”菲利普说道。

菲利普补充说，因为航运业高风险的本质，也就说得通为什么其中一些主要企业是由家族拥有的。“对于家族企业来说，你有能力快速做出卖出或买入的决定，也可以很快地——一个周末或一天内做出涉及巨额资金的决定。这在公共企业中是不可能做到的，在公共企业

中，你必须把信息提供给你的股东，请他们亮绿灯，再把信息交给分析师。公共企业的决策机制是一个非常缓慢的过程。”

然而，运营家族企业并非总是那么容易。菲利普分享了一个使他成为如今这样一个领袖的决定——离开家族企业。在当时，他是路易达孚银行（Banque Louis Dreyfus）执行委员会的委员之一。“我离开是由于与家族有意见不合。我们集团下有一家银行，我的家族决定出售那家银行，现在回想起来那个决定是正确的。但是，在那时我不想出售那家有1 000个雇员的银行，也很不愿意他们让我对那些人宣布我们要出售他们为之工作的银行。我离开是因为我很生气。”

在15年间，菲利普通过工作来拓展他在银行业的经验。他先在法兰西帕拉斯银行（Banque Pallas France）负责公司部门的业务。之后，他在法国一家航运金融银行——Crédit Naval担任董事长和首席执行官。

在1996年，菲利普有机会以海商分部——路易达孚集团（Louis Dreyfus Armateurs Group）董事长的身份重新加入家族企业。“我为被邀请回归我的家族企业而感到骄傲，”他话语中充满深情，“我告诉他们我会回来，但只接管路易达孚集团的航运分支。这是唯一能让我兴奋的生意。”

航运部门当时经营不佳，但是菲利普准备好面对挑战，并且对带领公司走出困境感到兴奋。“我知道如果我能与我自己挑选的人们一起工作，我就能很容易将它扭亏为盈。我对我的决定感到非常高兴。”

作为一个骄傲的法国人，他希望借助这个机会将法国的国旗插到航运业。他的船队中有1/3的船舶挂法国旗，并且在2002~2012年间，他将这个数量翻了一番。菲利普解释说悬挂法国旗和以色列旗的船舶运费最昂贵，但是就扩大法国旗船舶的数量来说，他有一个非常重要

的原因。“虽然悬挂法国旗的船舶更加昂贵，但是我们的客户却更有认同感，因为他们确定他们能享受到优秀、高效的服务。”

当菲利普将法国国旗船队的规模翻倍时，他也抓住了重组的机会，专注于优质工业航运。为了更加多元化，他将原来100％的干散货业务减半并增加了一个特殊的航运公司（他称之为“附加值航运”）。“我们现在有许多特种船舶，比如电缆铺设船、地震探测船以及运输特殊货物的船舶，就像空中巴士A380的零配件那样细致繁多。”

菲利普还将公司业务扩张到了短途海运，发展“海上高速公路”。这种海运形式是用来代替横跨欧洲的卡车线路，并以此控制空气污染和拥堵。比如，从意大利到法国南部走海路需要10个小时，如果走公路需要20个小时，还要外加隧道费。这种海运形式在欧洲是一种受欢迎的运输形式，但是菲利普预计这不会持续很久。“新的针对硫化物和二氧化氮排放的法规会使得这种短途海运的成本很高，因此我们必须使用新型燃料。这种燃料的价格很高。我们也许会看到这种有趣并且环保的解决方案会被终结。”

风险嗜好

每个管理者都有他们自身针对风险的门槛，以及一份私人检查清单以助风险最小化。对于菲利普来说，有3个重要的因素：

●在周期的任何阶段都要应用常识——“如果你做到这一点，那么你就不会做愚蠢的事情。风险并没有被消除，但至少被限制了。”

●了解商业周期——“你需要牢记周期循环，并且知道当市场高涨时，它在几年或者几个月之后就会变得非常低迷，反之亦然。”

- 控制自己的情感——“不要在周期的高点和低点被冲昏头脑。”

虽然这3点看起来很简单，但菲利普说他看到一些公司因为没有遵循这些要点而蹒跚不前。它们的目光太短浅。

就如每架飞机尾翼的署名，船舶烟囱上的标记是用来识别每个船东的，图中的船舶属于路易达孚集团。



就如每架飞机尾翼的署名，船舶烟囱上的标记是用来识别每个船东的，图中的船舶属于路易达孚集团。

作为一个天生会讲故事的人，菲利普说这种短浅目光最明显的一个例子就是发生在2005年左右的银行放贷狂潮。他说船东和银行在市场高位时都太过乐观并忘记了他们的常识。“银行给船东施加压力让船东几乎免费地接受资金。有时在没有任何股权的情况下提供100％的融资，”他解释道，“所以，银行的行事即使不是反常，也是非常古怪的，它们向那些不配得到资金，甚至压根不想要资金的船东提供廉价资金。”这种放贷过剩的负效应要过很多年才能从系统中被剔除出去，并造成了航运业如今面临的造船过多的窘境。如果当时没有大量可用的现金，船公司就没有办法订过多的船。

时间就是一切

菲利普专注、避免被情绪冲昏头脑、规避周期低点的能力使他在市场中取得成功。在2007年，当菲利普还是欧洲共同体船东协会（European Community Shipowners’Associations）主席的时候，他就预测航运市场将有一个大崩溃。“不幸的是，我是对的，但我又为我的正确而感到高兴，因为在2007~2008年间，我们出售了一半的散货船。在一年内我们出售了12艘船，”他说道，“散货运输是我们商业活动中重要的一块。我们尽快把销售所得进行再投资。在2011年后期，我们订购了价值4亿美元的船舶，并打算在2012年做相同的投资。”

如今当一些航运企业还在困境中挣扎时，菲利普当时出售船舶被证明是有先见之明的，如今的价格跌至他们当时出售价格的一半，而他们订购的新船将会在2014~2015年投入市场，他预期那时市场将会回暖。

“现在，我们可以在市场上购买散货船或者其他型号的船舶，但是我们不想这样做，因为即使这些船舶现在很便宜，我们将不得不在

一个恶劣的市场中运营它们，”他说，“市场上有很多船可以买，但是一个有良好收益的市场还遥遥无期，现在不值得买现船。”

基于公司交通及物流部门的数据，他得以密切观察贸易趋势，关注在面对周期性挑战时会出现哪些机会。目前，印度成为其公司最大的干散货港口，菲利普预计东南亚及印度的市场将增长6%~7%。

憧憬昨日

就如尼古拉斯·帕帕达克斯，菲利普为自己传统的交易方式而感到自豪，不过他担忧这些价值将会灭绝。“航运与贸易是建立在一诺千金的基础上的。你知道波罗的海的一句谚语吗——‘我的话就是我的债’？如今这已经改变了，对此我感到非常伤心和担忧。”他的话语中透露出一丝悲伤。



位于针线街（threadneedle street）的前波罗的海航运交易所（Exchange building）的内部，该照片拍摄于1990年左右。
图片来源：英国遗产档案馆

菲利普还记得航运通过人们信守诺言和彼此尊重达成交易的年代。这种信任是交易的基础，会更加容易和可靠地达成一致。“我曾经知道的航运是这样的：你通过一个电话来交易，那段对话可以让你做出数百万美元的承诺。而如今，你需要一份合同、一个律师团队。当你把合同给律师们审阅的时候，你要确保你的律师能够看出合同中任何一个没有写好的细节，而这个细节可能会导致债务人不支付他的债务，”他叹息道，“这就是为什么我更加喜欢那个时代，那时仅凭一个人的话就可以做航运和生意。而现在，太多的时候商人不再坚守

他们的承诺。这不仅仅对职业道德危害很大，对商业的效益也危害很大。”

主权债务危机

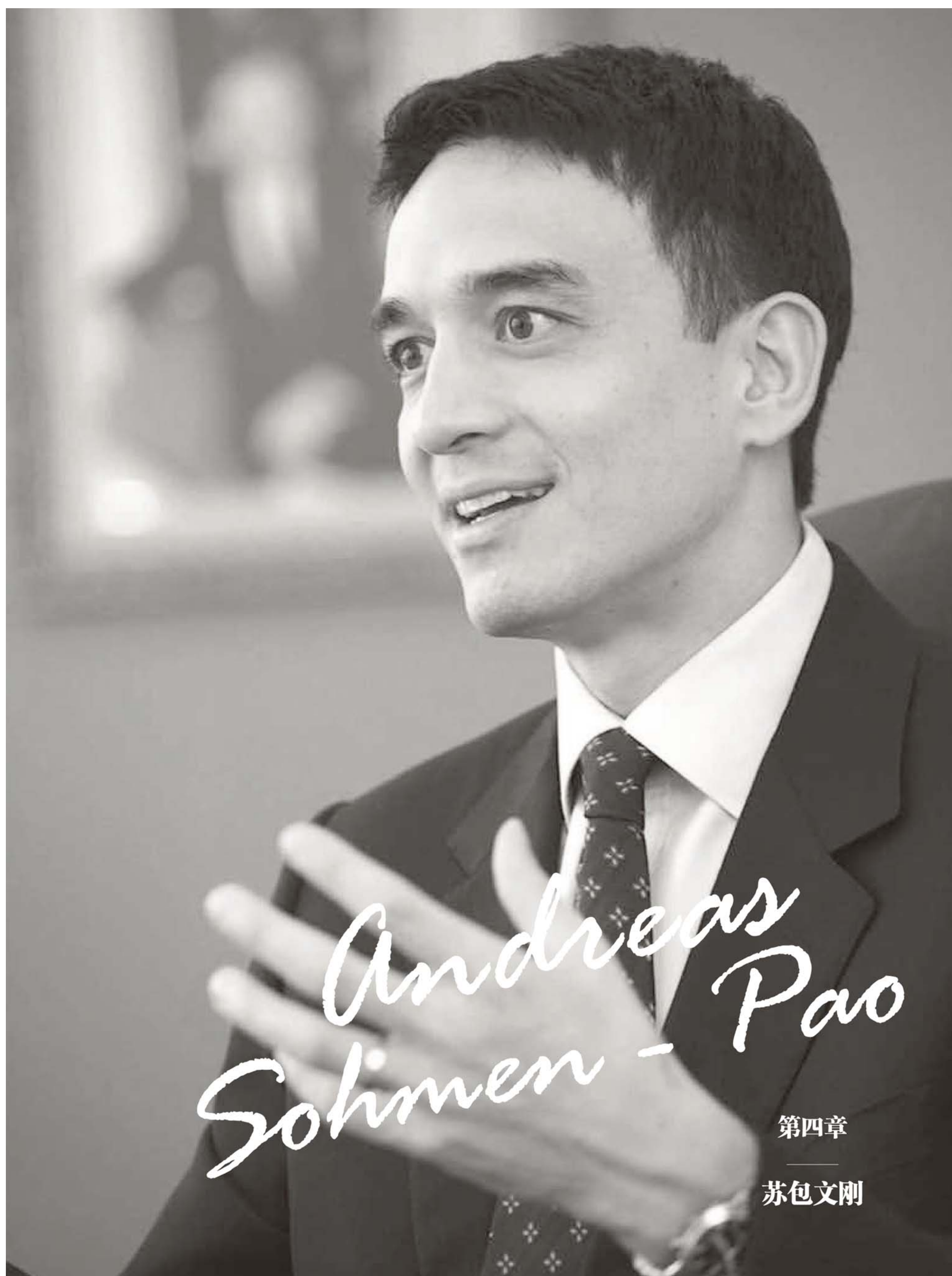
菲利普是一个欧洲激进主义者，他说他非常支持“一个欧洲”，但是他不喜欢现在的结构。他曾反对《欧洲联盟条约》（Maastricht Treaty），他认为该条约会将欧洲开放给太多的国家，把边境开放给太多的人和货物。“对我来说欧盟不应该扩张得太大。这是我们的弱点之一。我也曾反对欧元。在许多年中，我被证明是错误的，”他说，“我之所以反对是因为我不相信在没有一个统一的经济政策时，可以有统一的货币。我的这个看法在从今开始的8年或10年后会被证明是正确的。”

由于各种各样的经济政策，菲利普认为欧洲正走向一个错误的方向，因为没有人说着相同的财政语言。“我猜欧盟将得以幸存，但是它必须有一个强有力的中央银行系统来在它的成员之间推行视为经济联合体的政策，这和人们一开始在脑海中所设想的不同，”他说，“所以，我不知道欧洲将何去何从，但是我们正面临着一个非常艰难的境地。我无法提示你未来会怎样，因为我自己对此也毫无头绪。”

尽管如此，虽然欧洲在逆风而行，他仍旧看好欧洲，并称其为“一个充满机遇的神奇土地”。

他对美国有何感想？“我们非常忙碌，我本来应该去纽约谈生意，但是我没有时间。我们正在欧洲与亚洲寻找新的投资机会和收购公司。我们相信航运业会有一个强大的未来。有一句话我一直试图用在我的商业战略中，是本杰明·罗斯柴尔德在150年之前说的，‘我在听见小提琴声时卖出，在听见枪声时买入。’”

如果菲利普再一次是正确的，那么航运业将要来临的回暖是一场传奇的机遇之战。



Andreas Sohmen-Pao

第四章

苏包文刚

苏包文刚

（Andreas Sohmen-Pao）

苏包文刚是世界最好的航运企业之一香港环球航运集团（BW Group）的第三代领导人。虽然他成长在航运的世界里，但是他从未被要求加入家族事业，事实上他在别的行业中也工作过。当苏包文刚加入家族企业后，他在其中的每个运营层级都工作过。他的家族企业仍然坚守着最初的核心价值观——保持长远眼光、支持他们的客户并且不仅仅考虑自身利益还心系行业发展。据苏包文刚说，他们未来会对不断改变的期望保持适应能力，比如在环保问题上，同时也要时刻关注投资的时机。

苏包文刚将公司的收购兼并模式形容为“建设性而非对抗性的”。他说一开始的策略是识别趋势并在行业或全球经济中寻求转变。“这需要更加细致地去审视哪些公司处于令人关注的位置，并且哪里有与我们互补的能力与文化，我们希望看到的是合并后的企业更加强大，新公司能有积极的影响。”

“在市场强劲的时候不要太兴奋或失去自控力，当市场走弱的时候也不要太沮丧。”

遗产传承者

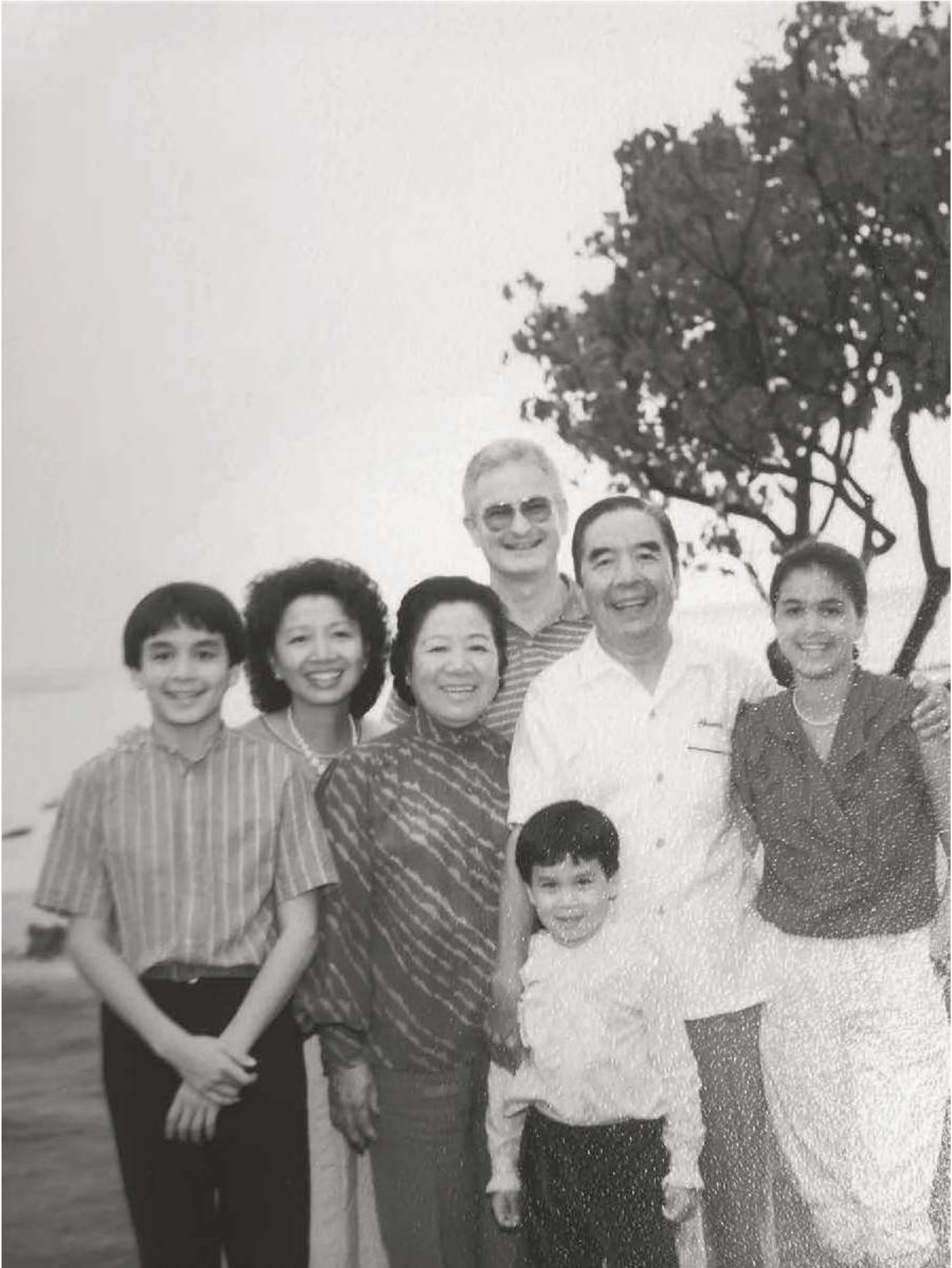
每当一位新的首席执行官就任，人们的期待总是很高。他们会被拿来与前任首席执行官做比较。他们要承受着创造一个企业历史新篇章的压力。在家族企业中，这种压力尤甚，特别是当该企业已是业界的翘楚。

苏包文刚是市值数十亿美元的家族企业——环球航运集团的第三任首席执行官。该企业由两个航运家族联姻而成——挪威本格森集团（Bergesen）与中国香港环球航运公司（World-Wide Shipping）。它们的业务跨越众多商业领域：原油油船、成品油轮、化学品船、液化天然气船、液化石油气船以及海上浮式工作船。环球航运集团虽然是一个家族企业，但其在资本市场中十分活跃，在不同的时期都拥有公开上市的子公司及债券。BW海工公司（BW Offshore）目前为奥斯陆证券交易所的上市公司。

香港环球航运公司于1955年由苏包文刚的外祖父包玉刚创立。苏包文刚的外祖父进军航运业在当时被称之为开创了“香港资本主义的新纪元”。包玉刚广为人知的是，他及时察觉到市场警报信号，在船舶市场价格仍旧合理的行情下就大量出售船舶，由此领导其公司度过了20世纪70年代后期的航运衰退期。之后，包玉刚用出售船舶所得的资金偿还了债务并使公司拥有了现金储备。在5年之内，该原拥有全球最大船队的公司规模缩减了一半，但没有像很多其他同行一样遭受到危机的冲击。

作为包玉刚外孙的苏包文刚并不是一个傲慢的航运大亨。他生性温和，在表达自己想法时字斟句酌。他那辉煌的家族历史赋予了他对航运业在不同时代的早期记忆。“我记得我站在玛格丽特·撒切尔

（Margaret Thatcher）旁边，看她把一瓶香槟掷向我们家族一艘在英国建造的船舶[注]，”苏包文刚如是说，“想象一下一位英国首相对于航运及造船业展示个人兴趣。”



从左至右：苏包文刚、包陪庆（Mrs. Anna Sohmen，包玉刚长女，苏包文刚之母）、包玉刚夫人、苏海文（Dr. Helmut Sohmen，包玉刚长女婿，苏包文刚之父）、苏文骏（Philip Sohmen，苏包文刚胞弟）、包玉刚、米歇尔·马歇尔（Mrs. Michele Marshall，苏包文刚胞姐）。

苏包文刚说，他并没有必须加入其家族企业的压力，也未承担着这样的期望。在大学毕业后，他在其他行业中工作，而非直接涉足航运业。但是，最终他认为适合他加入的时机到了。“虽然，当时的航运业面临许多挑战，但行情仍然不错，所以，我很庆幸自己能在行情相对平稳时进入航运业工作和学习。”

当时苏包文刚以相对初级的级别在不同的部门工作，并由此学习和领悟航运的不同部分。“当我学习航运时，我能够将我在银行的经验运用到工作中，并领导了我们对瑞典N&T Argonaut油轮公司的兼并。该交易发生在我加入家族企业的第一年。我被要求处理该交易，对两家公司进行合并。”

在2000~2010年，环球航运集团完成了5起收购兼并交易。处理每一起并购时，环球航运集团都以全新的眼界去审视，从不套用某一固定模式，而是考虑每笔交易的独特之处。在并购N&T Argonaut公司时，该公司的全部团队都被纳入到收购公司之中。在并购本格森集团时，该集团原团队中的任何一名成员都没有被替代。苏包文刚将公司的收购兼并模式形容为“建设性而非对抗性的”。他说一开始的策略是识别趋势并在行业或全球经济中寻求转变。“这需要更加细致地去审视哪些公司处于令人关注的位置，并且哪里有与我们互补的能力与文化，”苏包文刚这样解释道，“我们希望看到的是合并后的企业更加强大，新公司能有积极的影响。”

用长远眼光看回报

在评估周期时面临的挑战之一是需要反周期的逆向思维以避免被卷入周期中。“在周期中很容易失去自控力。相反的，我们试图以长

远的眼光看问题。当然也有例外，如果你正在处理一个危机，你必须时刻做好迅速反应的准备。但是，一般而言，我们更倾向于保持长远眼光。”

要确保每个人都认同该观点需要持续的沟通。“我对每个加入的人都说的一点是‘在市场强劲的时候不要太兴奋或失去自控力，当市场走弱的时候也不要太沮丧。因为，这正是我们这个行业的性质’。我们试图在市场兴衰中都保持相对平稳的状态。”

遵循周期所带来的衍生代价往往很高。比如，当市场处于巅峰时一些公司持有很多昂贵的资产，却只能眼睁睁看着市场跌至新低。“当运费较高时，资产的价格趋于上涨。对于一个仅具有短期视野的股东，或是一个地位足够小到可以快速出售股份的小股东来说，更偏向于公司在行情良好的时候积累更多的资产以获得更多的现金流。然而，在价格较高时买入资产却把公司置于在市场转变时更容易破产的险境。所以，这种策略不可能在长期创造价值。我们试图专注于思考什么才适合公司的长远发展。尽管这并非总是让公司在每个季度中都价值最大化，我们有信心最终能获得成功。”

反周期行动对于一个有强有力股东支持的公司来说更加容易。“很难在对公众投资者做陈述时说‘我的战略是收缩公司’，”苏包文刚说，“无论是对于我们的上市公司还是非上市公司，我们都希望我们的投资者、商业伙伴和雇员能在相似的基础上衡量成功——以5年、10年甚至是50年为基数，而不是仅仅以下一个季度来看。这点在考虑到我们资产的持续性以及业务的不稳定本质时显得尤为相关。”

产能过剩

苏包文刚指出了一个与行业参与者相关的风险——总着眼于“比别人更大”。这会导致过多订单和过度供给。“一个人可以运用供给和需求模型去计算一艘船舶能赚到的可观回报。但是，现实中你从来

无法知道其他人会怎样订购新造船。本来需求就是非常难以预测的，即使你有可以预测需求的水晶球，你仍旧无法预期其他新造船订单的数量。事实上，一旦一家船东巨头订购了某一船型，其他人经常会跟风。一个正确的个体决定一旦放到群体中就可能是错误的，因为每个人都做了相同的事情。这种情况我们见过太多。”

尽管油轮行业面临着产能过剩的危机，但令人费解的是很多人仍然在订购新船。对此，苏包文刚解释说除了“互相攀比”外，二手船在价格上有一个明显的脱节——燃耗低效但价格仍旧偏高，这是因为船东和银行也都情愿减低其账面价值。相比之下，新造船更加合算，并且是在未来市场形势变好的时候交付。然而，苏包文刚发现，当运力明显过剩时，建造更多的船舶是不利的。他说：“我们将目标确定为‘为全球能源挑战提供海上解决方案’，这让我们在世界并不需要更多船舶时会考虑要不要订购更多的船。”

未来

能源的潜在需求提供了重大机遇，苏包文刚已经察觉到一些重大变化正在发生。亚洲的发展以及一些主要经济体的进一步工业化（如中国和印度）正在拉动巨大的能源需求。与此同时，美国对石油、天然气新资源的开发正在削减能源流向这个全球最大的能源进口国。结合发展中国家放缓的经济发展，能源流动会发生重大改变，与之相关的地缘政治也会对能源运输产生实质性影响。

苏包文刚特别指出美国进口的减少也缩短了运输距离（吨千米）。他说：“中国正在填补体量的空缺，但在吨千米以及运输需求方面仍旧不够——即使有从西非及拉美国家运来的长途原油。我认为将来某个时段内供给和需求会失衡，我们必须等到需求上涨或供给变得适度。”



2003年建造的“苏伊士·波士顿号”（Suez Boston），是一艘容积为9 664立方米的现代天然气船。

环球航运集团投资的两大领域是天然气价值链与环保技术。数十年来，环球航运集团作为全球最大的独立天然气运输公司在天然气运输领域有丰富的经验和卓越的地位。其同时运营一支液化天然气船队和一支液化石油气船队。在环保领域，BW风险投资（BW Ventures）已经建立了一支职业化团队来投资有前景的技术。环球航运集团购买了众多拥有创新解决方案的公司的股权，这些公司都致力于节能涂料、压载舱（Ballast）处理、废水处理以及与天然气相关的基础设施。

在航运业较为困难的当下，苏包文刚期望合并。然而，他指出在船舶价值迅速下跌的时候要完成合并是极具挑战的。“大量公司发现自身持有负资产，而合并这样的公司会拖累收购方。”

第三代

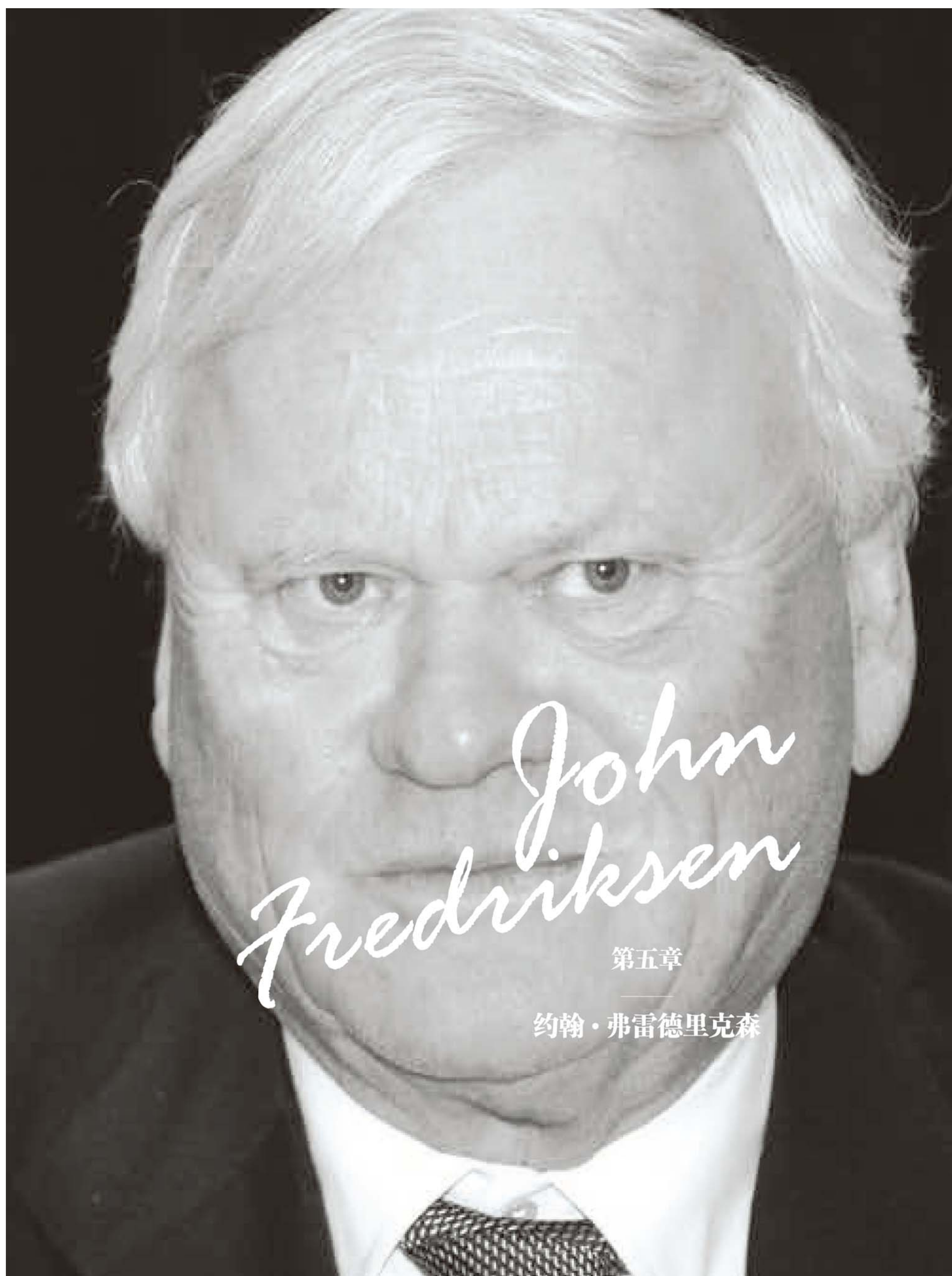
家族企业的特别之处在于每一代人都带来一些新的东西帮助公司成长。当被问及他对公司的贡献时，苏包文刚微笑着说现在要做这个评价为之过早。他轻声地笑着说：“古语说‘一代不如一代’，这提醒我们为了成功需要更加努力地工作，并且绝不要过早庆祝。”

苏包文刚说较之他外祖父的时代，现在的商业模式已经有了巨大的改变。“我外祖父用最适合他那个时代的方式运营公司，现在我父亲作为董事长也是这么做的。在我外祖父的时代，信息更加集聚，与客户之间一般为长期交易并且以关系为基础。所以，商业决定可以更加集中。如今，员工对于参与度有不同的期待。我们在一个非常流动的、不确定的环境下运转。同时，我们拥有更加扁平化的组织来处理信息流的激增。我认为如果还是按照老一辈的模式运营会是非常危险的，因为世界已经变得如此不同。”

尽管如此，苏包文刚强调公司的核心特征并没有改变，例如保持长远眼光并且公平地对待雇员和商业伙伴。一直以来，环球航运集团都以用建设性的方法经商而闻名，在客户支持上有良好的口碑，并且不仅仅考虑自身利益还心系行业发展。公司基因中的另一个特质是主动适应，苏包文刚说：“在过去的60年中，我们进入了一些新的市场，收购了许多企业，也更换了管理人员。自始至终，我们的适应力让我们在忠于传承的同时也可以随着环境的要求而不断改变和成长。”

---

1. 国外的传统——每逢新船下水前，都会由船东的夫人向船掷香槟，用醇香的美酒来驱邪避凶，祈求航行顺利。



第五章

约翰·弗雷德里克森

约翰·弗雷德里克森

（John Fredriksen）

约翰·弗雷德里克森是世界上最大的船东，并是白手起家船王的典型代表作为一。个来自奥斯陆的高中辍学生，弗雷德里克森的辛勤工作和敏锐的直觉让他建立了一个130亿美元的商业帝国，包括近140艘油轮、液化天然气运输船、深水钻井平台、散货船以及其他船型。他广为人知的是他的幽默感、他用自己的资金承受风险的意愿以及他对投资者的恪守承诺（弗雷德里克森的公司已经有惊人的120亿美元的分红），弗雷德里克森已经能够将现代企业财务和风险管理与过时的“直觉”巧妙地融合在一起。“”关键是永远不要贪婪。他说。

“航运业务是很简单的。你只需努力工作，关注所有的信息，并在有不错收入时迅速出手。我们永远不会只是坐在后面等着电话响起。”

“我们一直在寻找价值。”

“如果一个交易不能在半张纸内解释清楚，我是不会感兴趣的。”

“当有额外的钱时，我们会把它返还给支持我们的人。”

“如果你想上市融资，你在开展业务时就真的需要像私人公司一样避免不必要的冒险。”

冠军股东

航运业的每一篇章都是由一代航运大亨来书写的，诸如丹尼尔·路德维希（Daniel Ludwig）、亚里士多德·奥纳西斯（Aristotle Onassis）、埃林·内斯（Erling Næss）、马尔科姆·麦克莱恩（Malcolm McLean）、包玉刚、塔夫洛斯·尼阿科斯（Stavros Niarchos）等传奇人物，企业家和对手们在汪洋大海上为至高地位而刀光剑影。正如托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）曾经说过："每一代人都需要一场新的革命。"

如今，能源便是这样一场新的革命，而它的领导人是约翰·弗雷德里克森，世界上最大的私营船东。这位挪威大亨有着"海狼"和"海盗王"的绰号，他掌控着120亿美元的帝国，有近150艘油轮、液化天然气运输船、深海钻井平台、干散货船以及其他不断变化的与海洋相关的资产集合。弗雷德里克森一度被称为"现代版的奥纳西斯"，现在他的身价是其希腊前辈的8倍——并继续增长着。

弗雷德里克森曾被冠以"神秘的亿万富翁"称号。他出身工人阶层，白手起家建立自己的航运帝国的故事被广为流传。

当被问及成功的关键时，弗雷德里克森用他标志性的挪威口音轻柔地回答说："航运业务是很简单的。你只需努力工作，关注所有的信息，并在有不错收入时迅速出手，"他补充说，"我们永远不会只是坐在后面等着电话响起。"这样的话从他这样一个贪婪的市场信息需求者、逍遥的交易商口中说出显得尤为深刻。

挪威"海盗王"之路

弗雷德里克森从无到有建立起一个数十亿美元的帝国是航运业的传奇故事。在16岁时他开启了进入航运业的卓越航程，当时他辍学去为一家挪威船舶经纪公司工作。作为一个奥斯陆船厂焊工的儿子，弗雷德里克森说进入航运业是他人生中一个重大决定，“我热衷于去世界各地，而那时航运业是挪威的一个非常重要的产业。”

在27岁时，弗雷德里克森独自开启了冒险之旅——在伊朗和伊拉克发生武装冲突期间运输伊朗石油。虽然，很多人都在躲避这个巨大的风险，弗雷德里克森却看到了机会。凭借其能衡量冲突事件可能结果的敏锐头脑以及执行计划的能力，弗雷德里克森已经能够在一个许多人拼命挣扎的行业内积累自己的财富。

与许多缺乏资金但雄心勃勃的船东相比，他的初步战略并没有特别之处，依靠与非常规路线的客户签订货物运输合同，弗雷德里克森建立了他的事业。他说：“起初，我们的策略是始终要比竞争对手更便宜地获得货物和购买船舶。”当手上有货物运输合同时，无论是通过购买还是期租获得船舶的控制权，都会容易得多。

“作为一个年轻人，我快步地穿梭在世界各地，在中东、新加坡、印尼，我获得了许多很好的合同，”他解释说，“我们设法在开罗、伊拉克、沙特和其他许多地方获得货物运输合同。在航运业，货物为王，一旦你向别人展示出你会努力做好货物运输工作时，他们便会给你更多的货物。”

早期，弗雷德里克森说，他的直觉是非常重要的。尽管如此，他在核查关键指标方面也做足了功课。“我们总是在寻找时机，以确保我们在价格较低时买入。我们会关注新船订单、经济前景，并寻找发展的趋势。”弗雷德里克森说。

弗雷德里克森与本书中的许多船东有着同样的观点，他说成功取决于始终待在“市场”之中，并在机会出现时能够迅速地抓住它。

在一个因夸夸其谈而出名的行业，弗雷德里克森在言语上却显得很谨慎。无论是在交谈或审查生意时，他都喜欢精简的沟通。面对复杂的航运交易，他的这种表达风格简直是一个挑战。在研究某个提议之前，他有一个重要标准："如果一个交易不能在半张纸内解释清楚，我是不会感兴趣的。"

把财富压在航线上

与竞争对手不同的是，弗雷德里克森非常乐于将自己的财富投入到对其投资者有利的交易中，并且与投资者一起获得丰厚的收益。"当有额外的钱时，我们会把它返还给支持我们的人。"他说。他所说的"额外的钱"在现实中的参照是其公司在过去10年间向股东支付了总额接近120亿美元的股息，这也让他获得了世界上最大的、最聪明的航运投资者的支持，包括富达公司（Fidelity）、索罗斯（Soros）和维京全球（Viking Global）。

杰里米·克莱默（Jeremy Kramer）便是其中的一个投资者，他是纽伯格·伯曼公司（Neuberger Berman）的一名投资组合经理，在10年前他便开始投资于前线（Frontline）有限公司、Seadrill公司以及其他弗雷德里克森的旗下公司。克莱默说，弗雷德里克森的吸引力在于投资者可以真正成为公司的股东。与股份和回报不成比例相反，弗雷德里克森给他自己和其他股东以每股相同的金额支付分红，"因为我们每股获得的分红金额相同，你会觉得你和他是平等的，"克莱默说，"他已经在行业内超出其他人并远远领先了，因为他是一个真正的企业家。他正在做的不仅仅是经营一家公司。你可以感觉到他对这个行业的热爱，在他讨论航运业时你可以看到他的眼睛闪闪发光。"

航运业中的众多首席执行官也佩服弗雷德里克森的眼界。海外船控集团的首席执行官莫滕·安特曾的公司曾经是弗雷德里克森一个潜在的收购目标，安特曾说这个挪威人对资本的有效利用和反周期的投

注都是非常成功的，“他的反周期性投注运用了大量杠杆并最大限度地提高分红资金流。然后，他取出资金，并重新配置。在反周期的时机方面，没有人比他做得更好。他是令人难以置信的。”

弗雷德里克森也赢得了美国投资者的支持，美国投资者从他的成功中受益，并在高达15％的税率下仍然获得了不错的股息，这提高了他在资本市场作为股东维护者的声誉。“如果说我从这个行业学会了一件事情，那就是永远不要贪婪。”弗雷德里克森说，他放慢语速以强调这一点的重要性。

指导原则

与许多白手起家并在困境中寻求发展的企业领导人一样，弗雷德里克森一直忠实于自己建立事业以来所遵守的指导原则——追寻价值和规避风险。“我已经从事航运业52年了，前40年很挣扎，人们总是在好的时候陷入严重的麻烦。”他的意思是，在一个周期性行业里，人们花冤枉钱购入资产。“这就是为什么我总是考虑在一个交易中我可以失去多少，而不是我可以获得多少。”

如果说20世纪80年代弗雷德里克森在航运史上留下了他的印记，那么他在20世纪90年代中期的一系列收购则更大程度地决定了他如今的成就。《福布斯》（Forbes）杂志把他形容为一个“粗暴地饮酒狂欢，与收购目标斗狠”的油轮大亨，然而与现在的约翰·弗雷德里克森谈话，你会发现其实他在那时是更加清醒和务实的。“我们一直在寻找价值，在那个时候，托尔·奥拉夫·特让姆（Tor Olav Trøim）和我发现，我们可以通过购买公司股票的方式更便宜地获得船舶，所以我们便如此做了。”弗雷德里克森说，他提到的托尔·奥拉夫·特让姆是他的长期生意伙伴。

与经营资金宽裕、自满的法人实体、用别人的钱让自己获得不公平财务收益的发起人相去甚远，弗雷德里克森和特让姆不辞辛劳地工

作，并大幅投资，他们收购了8家上市公司。在1999年，他们的收购达到了顶峰，他们收购了一家濒临破产的名为“黄金海洋（Golden Ocean）”的超大型油轮（VLCC）公司，这家公司在亚洲金融危机期间曾经拖欠200亿美元的高收益债券。

弗雷德里克森共计花费6 500万美元，外加承担债务，获得了一个有20艘新造超大型油轮的船队。不久之后，一艘名为“Prestige”的老旧油轮便沉没，77 000吨重油流入大西洋，从而迫使承租人停止使用老旧船舶。该交易标志着弗雷德里克森职业生涯的一个转折点，租船费率一夜之间上涨了3倍。“我不确定我是否要做那笔交易，但托尔·奥拉夫·特让姆说，如果我不做，弗雷德里克森就会辞职，所以我便做了那笔交易。”弗雷德里克森则带着欢乐的笑声说：“有时候托尔·奥拉夫·特让姆是正确的。”

成功的秘诀

弗雷德里克森的收购狂潮让他获得的不仅仅是价格诱人的油轮，也让他建立了在资本市场上平等竞争的名声——无论是给予业外人最好交易的机会还是冒险将自己的财富投入到对其投资者有利的交易中。这种利益平衡是他成功的关键因素之一。“当你是在用自己的钱冒险时，你看问题便会有不同的视角，”他说，“如果你想上市融资，你在开展业务时就真的需要像私人公司一样避免不必要的冒险。”

当弗雷德里克森已经能够在资本市场上筹集数十亿美元时，他仍然努力对他的十几家上市公司保持非常紧密的联系并进行业务控制。“在这个行业，迅速做出决策是成功的重要因素。”

在等待原油油轮市场发展机会时，弗雷德里克森不甘坐以待毙。他的视野扩大到多个与能源相关的海事领域，从石油钻井到液化天然

气运输船（LNG），并授权专业人才组成的团队在全世界搜寻，为充分利用每一个机会做好准备。

成功与领导力

当被问起世界航运业的领导者时，弗雷德里克森停顿了一下，之后回到了一个我们熟悉的主题。“我认为如今极少数人在做着正确的事。我总是很羡慕萨米·奥弗，”他说的是以色列航运和房地产大亨，萨米·奥弗在2011年去世，享年89岁。“一般来说，那些行事正确的是诸如约翰·安吉里考斯（John Angelicoussis）这样的私营船东，以及诸如穆勒（AP Moller）这样拥有船舶并代表自身的组织。目前，他们是最好的经营者。”

弗雷德里克森也将他的成功归功于快速交易的能力。“如果有一个很好的交易，我们将立即去做。一个上市公司可能需要一年来做出的决策，我们在一个小时内便可以决定。有一次，我们在午餐时讨论了3分钟，便以近6.50亿美元的价格买了一台钻井。”他笑着说。

传统和超越

当许多高管放慢生活节奏时，弗雷德里克森正比以往更加努力地工作。不仅通过其前线公司在萧条的原油油轮市场做反周期投资，还寄望于一些新趋势，比如日本福岛核泄漏事故后市场对天然气运输需求的上升、深海钻井以及低油耗新造船的历史性低价等。

与大多数船东一样，弗雷德里克森对船舶业产能过剩感到担心。虽然，他预计很多船厂会倒闭，但他认为这一过程至少需要几年的时间。不过，这也给像弗雷德里克森一样的船东带来了机会，他们拥有“简单”的组合：更多的经验、更好的信息、卓越的技术知识、似乎源源不绝的能量供应，以及在一顿午餐时间做出数十亿美元决策的能力。“当我是最后一个站着的人时，那时我将真正地大赚一笔。”

弗雷德里克森很骄傲他的一对双胞胎女儿塞西莉（Cecilie）和凯瑟琳（Kathrine）正在参与他的业务。她们任职于董事会并在各种业务平台上工作以获取经验——从海上石油钻井平台业到油轮业，甚至养鱼业。当被问及他的遗产时，弗雷德里克森顿了顿，若有所思地回答："我认为人们会记得Seadrill公司，这是一个惊人的故事。从0做到180亿美元，我们仅用了短短的6年，"他继续说，"但我希望我的遗产将使前线公司获得巨大的成功。"

当回顾弗雷德里克森全部的事业和成就时，很显然，大海是他的挚爱之源，并让他深蓝色的眼睛熠熠生辉。"我最热爱的始终是航运业，即使我不得不为此更加努力地工作，"他说，"我所有的一切都是从这里开始的。"



2006年建的巨型油轮"Front Shanghai"，有298 971载重吨。



第六章

安吉利基·法拉贡

安吉利基·法拉贡

（Angeliki Frangou）

安吉利基·法拉贡来自一个传奇的希腊船东家族。作为纳维奥斯海事控股公司（Navios Maritime Holdings）的董事长和首席执行官，她是优秀私营家族掌控所有权模式和大胆的、公开上市的公司化经营模式的集大成者。凭借其多样化的上市公司结构，纳维奥斯家族企业兼具卓越的商业能力、金融和资本市场的洞察力以及执行能力，用以回报其股东。法拉贡拥有的高超技术能力、商业交易敏锐力和金融创新力等诸多技能使得她有足够的能量在航运业的繁荣、低迷时期运营公司。拥有敏锐的分析人才和一个经验丰富的行业专家团队，纳维奥斯海事控股公司在其他公司都失败时却迎来了蓬勃发展。

“在纳维奥斯海运公司，我们一直专注于控制运营成本。这是公司文化的一部分，其结果是，与我们的同行相比，我们成功地使我们的运营成本非常低，低于行业平均水平约33%。”

“在危机中，你可以找到自身的定位。”

“我认为有不同的意见是好事，因为这让我们理解哪些公司将会成功，哪些不会。”

“我们需要有好奇心的人，那些愿意学习而不自以为是的人。他们有意愿每天都学习新的东西，因为你每天都会面临新的问题。”

“在生意场上，没有一个人是全能的。这是不可能的。所以，你必须要有团队精神，从你经营船舶的方式到在公开市场上的操作方式，你必须成为一个整体。”

“优秀的管理者不会跟随，但他们会效仿。”

“政府需要鼓励私营企业成长。”

航运三面手

“三面手”通常是指那些在剧院里可以唱歌、跳舞和表演的人，如果航运业有一个高管可以获得这个多才多艺的称号，那上市公司纳维奥斯海事控股公司的首席执行官安吉利基·法拉贡是当之无愧的。除了她精明的经济头脑、机械工程背景和可追溯至1700年的航运家族血统，法拉贡的众多创新交易一直让整个行业眼花缭乱。在这个过程中，她已经建立了一个帝国，并赢得了航运业最强大女人的声誉。

以一贯的充满活力的说话风格，法拉贡解释了多元化背景让她在今天的航运界中所具备的优势。“我的银行背景让我有机会了解到资本的来源以及多元化获取资金的必要性。航运业需要变得对债权和股权投资者具有吸引力，我发现了一个通过有趣的结构吸引投资者的先期机会。另一方面，我的工程背景和航运知识奠定了卓越运营的基础，而在困难的市场中，卓越的运营才能将会至关重要。”

像多代航运家族的许多成员一样，法拉贡记得在她刚可以走路时便登船了。“这是一种生活方式。我年轻时所做的便是聆听我父亲如何发现问题以及制订解决方案。虽然我还没有什么意识，但这个过程成为我基因的一部分。”跟大多数孩子一样，她期望长大。回忆起她大约六七岁的时候，法拉贡笑了。“我同我的父亲和兄弟姐妹一起登上甲板，因为我的年龄还小，我不能进货舱。所以，对当时的我来说，最重要的事情是，我什么时候能长大，可以进货舱？”

法拉贡曾在美国菲尔莱狄更斯大学（Fairleigh Dickinson University）学习机械工程，并以优异成绩毕业。她获得了哥伦比亚大学（Columbia University）机械工程硕士学位。然后，她的第一份工作是在华尔街做一名信贷分析师，直到20世纪90年代初离开去创建

自己的干散货船运公司——弗雷泽公司（Franser）。“当我有机会进入航运业和创立我自己的公司时，”她说，“我不会犹豫不决。我绝对干！”她笑着说。

1998年，法拉贡学习到一个宝贵的经验，即时机在航运业的重要性。法拉贡父亲的公司诚信航运公司（Good Faith Shipping）筹备发行2.8亿美元的高收益债券，她负责管理这个交易。在经过一个良好开端后，困难的市场让发行成本变得非常昂贵，法拉贡决定放弃这笔交易。她认为，市场机会已经失去，资本所带来的费用是公司无法承受的，这样一来，她又回到了核心的航运业务，她知道有一天她会再回到金融市场。

法拉贡在金融工程方面的天赋是航运业的传奇。她不顾他人对其公司——国际航运公司（International Shipping Enterprises, Inc.）首次公开募股（IPO）的质疑——这是为购买不特定的干散货业务而设立的特殊目的并购公司（SPAC），最终通过委托企业同盟集资了约2亿美元，这让市场为之震惊。在此之前的交易中，特殊目的并购公司很少被使用，并一般用于募集小额资金。在法拉贡的这笔交易之后，该模式在华尔街交易商之间流行起来，并最终筹集了数十亿美元。

随着IPO交易的猛增，2005年8月下旬，法拉贡获得国际航运公司股东批准，以约6亿美元的价格收购了纳维奥斯海运公司。在利用远期运费协议或金融衍生产品方面，纳维奥斯海运公司走在前列。法拉贡在金融工程方面的专业水平让她对这笔收购的潜力有着深刻的理解。她击败了竞争对手，包括曾试图将纳维奥斯海运公司纳入囊中的大型投资银行，以及其他试图增加运营深度的战略运营商。在法拉贡的领导下，纳维奥斯海运公司所拥有的船舶从6艘增长到30艘。在这个过程中，法拉贡扩大了公司的核心管理团队，并将纳维奥斯海运公司转型为收支平衡的贸易和船运公司，包括直接拥有船舶、长期和短期租船

以及货物运输合同。这些策略的效果很不错。仅完成收购一年后，纳维奥斯海运公司的船队吨位爆发式地增长了212％。如今，纳维奥斯海运公司价值16亿美元，而纳维奥斯集团旗下上市公司——全部通过收购获得——有着总计37亿美元的市值。

在2008年中，法拉贡创建了第二个空头支票公司，募集约2.5亿美元用以在金融危机影响航运业时购买不良资产。纳维奥斯海运并购公司（Navios Acquisition）购买了13艘成品油轮，在2010年购买了7艘超大型油轮。这些交易是通过银行融资和资本市场债务的组合完成的。

关于危机和机遇的对话让我们很自然地谈到了私募股权基金。当被问及私募基金能否成为一个受欢迎的资金来源时，法拉贡迅速说道：“私募基金是不错的，但我认为这种资金是相对昂贵的。众所周知，私募基金需要较大的公司治理权和对商业决策的审查权。此外，他们还需要合理的资金分配。但是，航运公司已经拥有交易量、行业专业知识和业务能力，他们需要的只是资金，为了资金便放弃那么多权利，这让资金显得相当昂贵。我们基于人际关系已经能够与几个私募基金合作，但我们发现公开市场比私募基金便宜得多。”



“Navios Altamira” —— 2011年建造的179 165载重吨的巴拿马型散货船。

寻找平衡

法拉贡认为当前的环境很脆弱。“在纳维奥斯海运公司，我们一直专注于控制运营成本。这是公司文化的一部分，其结果是，与我们的同行相比，我们成功地使我们的运营成本非常低，低于行业平均水平约33％。在一个繁荣市场中，人们会忽视这一成就。但在艰难的市场中，比如目前的市场，这可以决定生死，投资者的利益与此相关联。无论市场行情如何，我的工作是维护公司文化。我认为在任何市场行情下保持有效运行都很重要。你无法在危机中创建一家高效运营的公司，你需要在危机前培养这种文化，以应对危机。”

法拉贡补充说：“在危机中，你可以找到自身的定位。看看纳维奥斯海运公司，当危机来临时，我们有大量债务将在2014年到期。我们严格审查资产负债表，并通过再融资快速地把债务偿还期限推迟到

2017年。与此同时，我们决定随着时间的推移有序地进行去杠杆化。举一个例子，截至2012年6月，我们把杠杆降低到净资本负债的50%。”

这一切需要正确的公司文化，而创造这种文化需要正确的人。“航运公司的最大资产是你的团队成员，”法拉贡说，“有了合适的人与合适的文化，你只需要让你的团队创造经营业绩，他们将超越你的期望。”最终，资产只是事业的一小部分。

在建设团队方面，法拉贡不仅仅看大学学位或简历。她会聆听候选人，并了解他们看重什么。“航运是一个真正苛刻的业务——全球和全天候运营，没有休息时间。除非你真的很喜欢它，并且它是你的激情和爱好，否则你不会真正地脱颖而出，”她强调，“我们需要有好奇心的人，那些愿意学习而不自以为是的人。他们有意愿每天都学习新的东西，因为你每天都会面临新的问题。”

法拉贡寻求发展一个文化熔炉——以反映她也在参与运作的世界。“我认为有不同的意见是好事，因为这让我们理解哪些公司将会成功，哪些不会。”

法拉贡适应环境和快速掌控事态的能力，无论是在融资还是技术方面，都被曾与她一起工作的人形容为“惊艳”。特德·佩特龙（Ted Petrone）——法拉贡的得力助手和纳维奥斯海事控股公司主席（在法拉贡收购之前，他在纳维奥斯海运公司就职），表示法拉贡总在她的规划中提前安排了好几步。“她可以理解复杂的电子表格或信息，并在几分钟之内加以解析，”佩特龙说，“她不局限于此时此刻，她一直在寻找未来，我们始终在追赶她。这些年来我发现她有着过人的眼光，她带领着她的团队，比大多数人更早地看到前进道路上的拐点。我开玩笑说，航运业最后一个站着的人将是一个女人。”

业界展示了对法拉贡的尊重和钦佩，她被康涅狄格州海运协会授予2011年航运年度人物。为了表示敬意，所有过去的年度人物都戴着她标志性的珍珠项链（然而，讽刺的是，她却没有戴珍珠项链参加该活动）。

作为一个天生的领袖，法拉贡周围有着一些富有好奇心的团队成员。“在生意场上，没有一个人是全能的。这是不可能的。所以，你必须有团队精神，从你经营船舶的方式到在公开市场上的操作方式。你必须成为一个整体。你不能让公司一部分是象牙塔，而其他部分却是发动机室。这应该是一支扁平式的团队，在一起工作。”



康涅狄格州海运协会年度人物：从左至右依次为：肖恩·日（Sean Day）、菲利普·路易·达孚、2011年年度人物安吉利基·法拉贡、莫滕·安特曾、格哈德·库尔兹（Gerhard Kurz）和理查德·杜·穆兰（Richard du Moulin）。
图片来源：由克里斯·普沃洛斯（Chris Preovolos）提供

战胜危机

佩特龙说，法拉贡的战略中关键一项就是她有能力看出过去的周期，这是法拉贡一再强调的。“你必须高于树木……看到你面前整个森林的真实面貌。你必须对各种事件及其彼此间的影响有一个全局的视角，不能只看一个大陆或一个地区，”她强调，“要做到这一点，你需要全球性的人脉网络，因为你最终需要的是本土化，所以你还需要当地的知识和人脉关系以保持效率。正如他们所说，所有的政治都是地方性的。”法拉贡说，她最大的资产之一是她的人脉网络和家族成员，这让她始终掌握着行业的脉络。“我从我的家族继承了来自于我的父亲以及祖孙3代人所认识的遍布全球的人脉网络，”她继续说，“你会对世界是如此之小而感到惊讶。你会惊奇地发现，你很快就能知道远在千里之外发生了什么。我们关注所有的全球性航运中心，这意味着我们需要对希腊、挪威、亚洲和南美洲的活动有着即时的了解。当你在正确的圈子中，信息会来找你，同时，从商业角度来看，你也受到世界各地同样事情的影响。”

航运未来

在过去的30年中，航运业已经极大地扩展到了各个领域，如液化天然气。法拉贡将此变化归因于创新和国有化。通商口岸的开放和航运市场的增长有着直接的关系，以及伴随全球经济的每一个里程碑或挫折，航运业也在一个平行轨道运行着。

“航运业受世界各地诸多因素的影响，从政治到经济条件、天气等一切因素，”法拉贡说，“你必须对变化保持警惕，你需要能够跟随和定位自己。”每一个优秀的管理者都会对竞争对手保持关注。“优秀的管理者不会跟随，但他们会效仿。”她强调。法拉贡关注竞争对手并制订相应的行动计划，通过观察竞争对手的自我定位以及他们如何看待局势理解他们的战略。法拉贡也保持对金融市场、新兴市场以及航运市场技术细节的密切关注。

从中国和印度的“大厦”到南美与亚洲之间的“丝绸之路（silk route）”，法拉贡看到了这个行业激动人心的增长。她说，下一件大事将是非洲的发展。“事实上，有着亚洲的人口增长和南美的丰富资源，贸易增长是必然的。市场的变化是惊人的，因为这与我22年前开始职业生涯时完全不同。”

当时，美国、欧洲和俄罗斯是巨大的市场，苏联/俄罗斯航运交易量如图6.1所示。船东们根据美国的季节性增长、美国与俄罗斯之间的贸易而配置其船舶。“现在，这种情况已经消失，不复存在了。”她说。发展中国家各年参与航运交易量如图6.2所示。

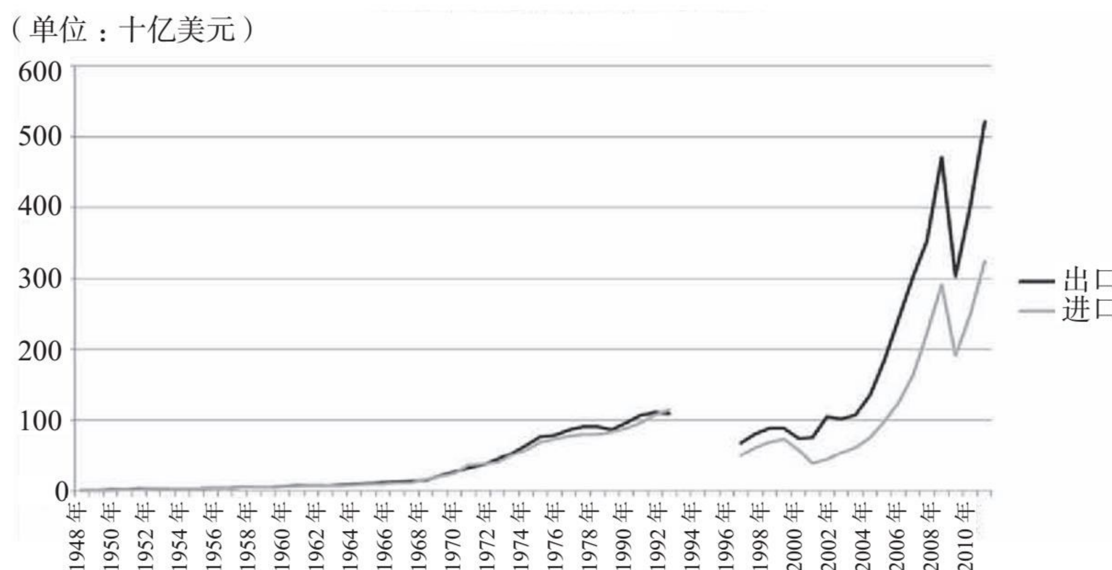


图6.1 苏联/俄罗斯航运交易量

资料来源：世界贸易组织统计数据库

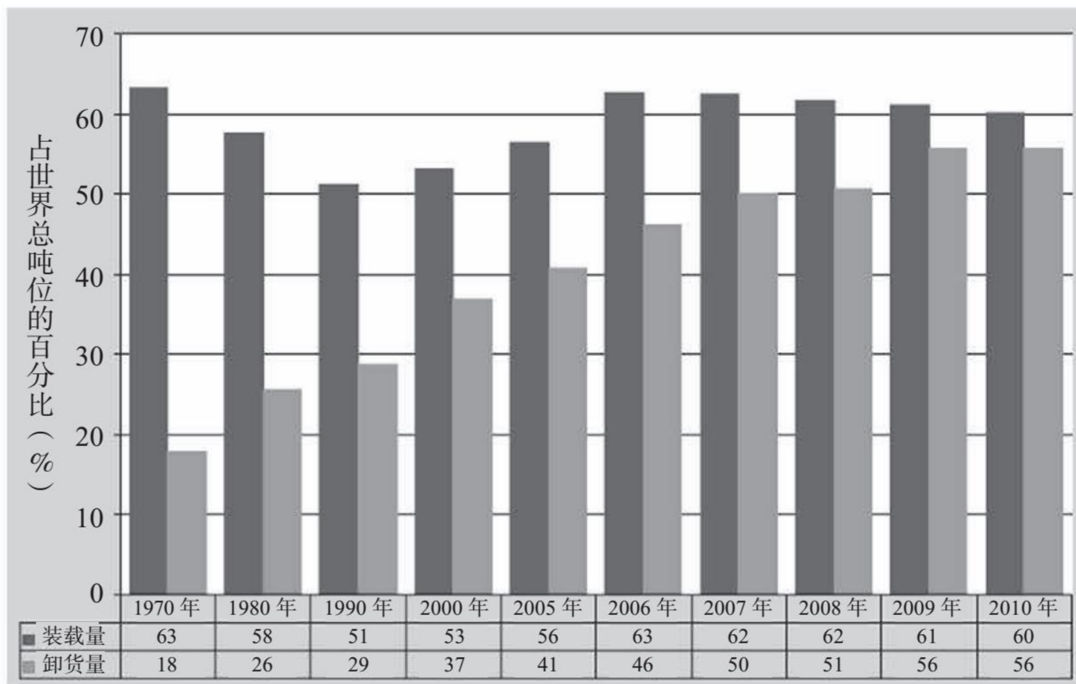


图6.2 发展中国家各年参与航运交易量

资料来源：联合国贸易和发展会议海运统计，2011年

能源发展

商品消费模式的不断变化是运输部门游戏规则改变的另一大因素。以石油市场为例，法拉贡说，美国曾经是超大型油轮船型市场的支柱，但中国取代了美国的位置，因为美国已经成为净能源生产国，而非进口国。“我们的超级油轮是本土生产的，它们被安排在远东和中国，从哪获取石油——无论是海湾地区或非洲甚至是委内瑞拉，这都不重要。原油贸易发生了变化，但基于全球整体交易模式，美国在世界市场上仍是真正的中坚力量。”

虽然行业领袖不能预见到每一个问题，但有一些问题明显变得昭然若揭。对于法拉贡来说，这便是欧洲主权债务危机演变成银行业危机。“我们一直在密切关注欧洲的主权危机。你不能让银行不放贷，另外，欧洲银行不会轻易被取代。你不得不努力寻找其他资金来源，毕竟航运业是一个资本密集型的行业。”

回首2008年，这是雷曼兄弟破产后最近的一个全球性紧缩，法拉贡说："你知道一些事情正在发生，但你仍预见不到危机的严重性。在纳维奥斯海运公司，我们试图以与众不同的视角看待全球紧缩。我们认为这将是一个非常痛苦和漫长的过程，而其他人认为雷曼兄弟破产后的银行业紧缩只是暂时的。但是，我们是正确的。在美国，管理部门迅速采取措施，把政策和行动落实。"在欧洲，与此相反，邦联体制下的政策不能迅速协调甚至无法达成一致，"美国"问题很快就变成了欧洲大陆的欧盟危机。如今，这场危机漫延到西班牙和意大利以及其他周边国家。法拉贡指出："这源于未能及早集中精力专注于已有问题，使得问题扩散，成为威胁欧盟各成员国的全面性银行业危机。"她补充说："今天，欧洲银行正在缩小其资产负债表中的美元贷款。德国第二大银行——德国商业银行（Commerzbank）正在远离航运业。在这场危机一开始，虽然我们不明白后果的严重性，但你知道这样的事情将要发生。"

加强全球贸易

当展望全球贸易的未来，法拉贡认为，为加强全球体系，欧洲需要做的第一件事便是解决其主权债务危机。"应让银行再次发挥作用。在欧洲，70％的公司存在银行贷款。资本市场不具有借贷的功能。这样一来，银行是经济增长的引擎。"其他贸易担忧包括保护主义和社会主义，因为它们对贸易产生了负面影响。

法拉贡可能有希腊和欧洲商界领袖的消息来源，但她说，为给予下一代希望，需要做出艰难决策和按规则行事的是政治领导人。"欧洲的最大问题是，政客们向年轻人做出虚假承诺。任何对现实有所了解的人都知道公共部门做出的终生就业承诺是不可能实现的。欧洲必须改变态度，这是欧洲文化的问题。我们不教授企业家精神，我们允许企业家精神传递到美国和其他地方。但是，我们需要有一个基本的理解是，没有免费的午餐……政府不仅目前没有能力提供它所承诺的

工作，它永远也不会有这个能力，我们现在刚刚开始为上一代政治领袖所做的过度扩张付出代价。”法拉贡强调，政府需要培育企业家精神，鼓励私营企业成长。“雇用人员的将会是那些私营企业，它们知道如何去冒险。我们需要采纳这种冒险文化，改革我们的业务流程，并让私营企业给出答案。我想，如果我们这样做，我们会获得积极的反馈，而如果我们不这样做，我们将无法摆脱目前的困境。”

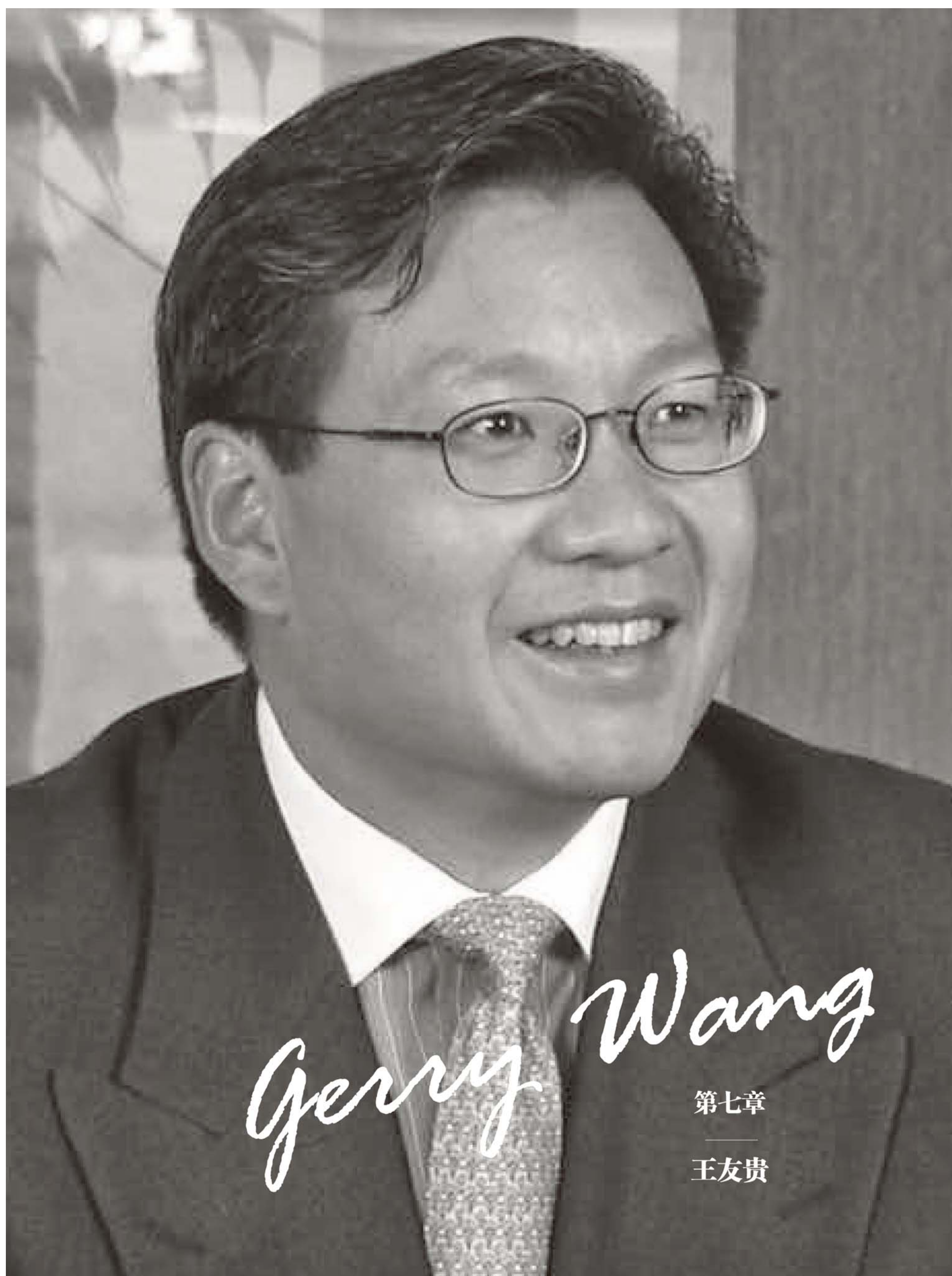
下跌周期保护

不管是什么周期，时时会出现新的监管挑战，不同的船型会进入市场。然而，法拉贡说无论监管环境或是船队的船况如何，最终为了生存，你都需要为下跌周期做好防护措施。“你必须非常警觉，并做好下跌周期保护。你必须是保守的，因为每家公司都将遭受下跌周期的影响。唯一的区别是，你如何识别它，如何做出准备，以及如何做出调整。如果你不注意市场的变化，它们会令你大吃一惊。如果你没有为一个困难的市场做好准备，你会被它淹没。你必须永远记住，我们正处在一个具有周期性和波动性特点的行业，你需要让这种现象成为你的朋友，而不是你的敌人。”

法拉贡根据她自己的经历总结了几个例子。在2006年的市场高峰期，纳维奥斯海运公司是做5年和10年的交易，因为他们当时有很好的利润。“5年期租船合同的租金为每天55 000美元，为什么不敲定它呢？在合同有效期内你便可以赚回船舶的成本，然后船舶仍有20年的使用寿命！当时，投资者公开质疑我们为什么储备船舶在高涨的现货市场中进行交易。然而，仅仅一年后，这些投资者便祝贺我们签订了有吸引力的长期合同，因为现货市场的泡沫已经破裂，人们都争先恐后地保住饭碗，却未能成功。现实的情况是，你只需要运用常识。投资者将他们的资产委托给我们并支付费用，我们需要长期承担责任。”

关于周期的问题，法拉贡说，太多新造船的爆炸性组合和融资的消失。这让许多业内玩家变得虚弱。“在纳维奥斯海运公司，我们有一个独特的部门，即信贷委员会，”法拉贡解释说，“信贷委员会审查我们的所有租约，以确保一旦租约签订后，我们确实可以获得约定的收入。该委员会严格审查交易对手的财务报表，其中包括目前的市场风险。我们也考虑公司的行业知名度。我们和他们的管理层谈话，并问自己他们在之前的困难行情下如何行事。”

这个融资策略让法拉贡很有信心。当展望未来时，她并没有退缩。“我们今天可以说，按照我们目前的合同收入，我们的市场行情很好。我们有大量的工作，并需要积极着手去做。但它可以完成。”


Gerry Wang
第七章
王友贵

王友贵

（Gerry Wang）

王友贵是将飞机租赁模式运用到航运业的先驱。在20世纪90年代末期，王友贵工作的公司——中国海运集团（China Shipping Group）发现其无法为它想订购的船舶募集资金。王友贵建议并且为中国海运集团设计了一个融资租赁交易。交易中的出租人是西斯班公司（Seaspan Corporation）。之后，王友贵加入西斯班公司并担任首席执行官，把该公司转变成了一家独立拥有并管理集装箱船的龙头企业。纽约证券交易所的数据显示西斯班公司自2005年以来的综合年增长率已经达到30％。他在当下萧条的市场中看到很多机遇，并且幸亏公司的低杠杆化和远见，他们可以自由运作。当市场良好、资产价格涨至顶峰的时候，王友贵把时间都花在上高尔夫课上，而不参与市场躁动。他说：“我们很保守并且我们是长期发展的。我们可能少赚一点钱，但是我们睡得好多了。”

“我一直相信，只要有良好的信誉，你就可以一直借款。如果你是保守的，并且一直随身携带雨伞，那下雨也没关系。”

“从财务角度来说，我们一直很保守。我们的杠杆低于60％。”

“低价买入一直是我们的理念。”

“我们很保守并且我们是长期发展的。我们可能少赚一点钱，但是我们睡得好多了。”

建造海洋公路

查尔斯·凯莱布·科尔顿（Charles Caleb Colton）的名言“模仿是最诚挚的赞美”完美地诠释了西斯班公司首席执行官王友贵的商业愿景。通过把飞机租赁的商业模式借用到航运业中，王友贵已经把西斯班公司从困境中拉出来，打造成了一家市值60亿美元的公司。西斯班公司在2005年首次公开募股达6亿美元，是航运业第一大募资额，也是纽约证券交易所运输业历史交易中第三大交易。

王友贵是一个语速很快、充满激情的优秀管理者，曾经在加拿大温哥华市的英属哥伦比亚大学（University of British Columbia）学习飞机租赁。“我真的被20世纪90年代末期的飞机租赁公司——通用电气资本航空服务公司（GECAS）和国际租赁财务公司（ILFC）激起兴趣，”他回忆道，“我看到它们怎么进行飞机交易，然后对自己说，‘为什么不用在航运业呢？’如今你再看现在的飞机租赁，这两家公司占据了全世界商用飞机数量的10％~11％。”

直到20世纪90年代末期在中国海运集团担任顾问，以及之后在中国第二大班轮公司就职，王友贵才开始关注航运业。当时，亚洲正处于一个艰难时期——在金融危机中苦苦挣扎，同时韩国又受到国际货币基金组织（IMF）的破产接管。然而，尽管面对这些挑战，王友贵还是看到了机遇。“新造船的船价处于历史低点，甚至比现在还要低，”他说，“中国海运集团希望订购一些新船，但是无法筹集到足够的资金，于是我问他们‘为什么不租入船舶而非要购入呢’？我们可以找到其他人来订购船舶，然后让他们长期出租给我们。”

我去了加拿大的温哥华，并且获得了向丹尼斯·华盛顿先生解释这个想法的机会，他是华盛顿公司集团（Washington Group of

Companies）的所有人。我说："现在有一个机会可以让你订购一些船舶，并且长期出租给中国人。"这打动了华盛顿先生，所以他提供了资金，我们成功做到了。利用周期性的低资产价格，并且进行适当的融资，西斯班公司的资产负债表在过去的10年中资产增长至将近60亿美元。

虽然只拥有集装箱船租赁市场3%~4%的份额，西斯班公司已经是行业老大。"虽然，较之通用电气资本航空服务公司和国际租赁财务公司我们还很小，但是我们正在实现目标。"王友贵解释说。

海洋公路的建设者

王友贵把集装箱运输称为连接制造商和消费者的"海洋公路"，他说集装箱船是自由贸易和全球化中关键的一环。"如果没有有效率的集装箱运输网络，你就不要奢望沃尔玛，也不要指望全球化，也不要梦想中国成为全球制造中心。我们参与了商品贸易、制造和消费的各个方面。我们的生意都是有计划的服务。我们的体量是包裹运输商联邦快递（FedEx）、敦豪（DHL）或UPS的200多倍。你在沃尔玛中看到的商品，其中有99%是通过集装箱船运输的。"

虽然王友贵更倾向于把西斯班公司看作基础设施公司而非仅仅是航运公司，但在创建商业模型时，他还是极大地参考了一些航运和运输公司，如联邦快递和西南航空（Southwest Airlines）。事实上，与王友贵探讨集装箱业务就像与联邦快递的佛瑞德·史密斯（Fred Smith）或西南航空的赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）交流一样。

王友贵说凯莱赫建造西南航空飞机编队的方式对西斯班公司如何建造船队产生了影响。"就像他们的飞机——波音737和波音767 ——都是标准化的。我们在建造自己的船舶时也采用了这种方式。我们所有船舶的主机都是相同型号的，发动机是相同的、雷达是相同的，甚至船舶的样子都是相同的。不管是V-8型或是V-1型的船舶，它们都是

相同的，”他说，“另外，幸亏有GPS技术，无论在世界上任何地方、任何时间，你都可以精确知道你的包裹在哪里。这就是为什么集装箱运输就像联邦快递一样。”

王友贵的方法看起来是可行的。西斯班公司自2005年以来的综合年平均增长率已经达到30％。王友贵说这只是开始。“经营者很高兴，因为他们可以获得船舶而又不用立即给钱。我们也很高兴，因为我们获得资产收益和残余价值。这是一个双赢的局面。”

自由贸易的涓滴效应

王友贵说西斯班公司增长的一个最大推动力是自由贸易的扩张。“到最后，集装箱运输促进全球贸易，”他说，“这就解释了为什么运输量每年以10％的速度增长。这是非常惊人的，因为你讨论的是10％的综合年增长，这意味着运输量也在6~7年的时间内翻倍。更难以置信的是，在过去的20年间我们看到运输量翻了4番。”

王友贵认为，就石油、煤炭和铁矿砂贸易来说，如果没有自由贸易，中国在基础设施建设和创造自身产品方面就不会是今天这个样子。“自由贸易和集装箱运输的结合使得这一切变为可能，”他继续说道，“如果你从万里高空看世界，你就会发现世界已经联结得越来越紧密。航运在这其中扮演了一个非常重要的角色。”



从左至右：格拉哈姆·波特（Graham Porter）、王友贵、凯尔·华盛顿（Kyle Washington），西斯班公司背后的卓越人才。

《自由贸易协定》给西斯班这样的公司带来了体量。“一般而言，不管对航运，还是对关税和货物，贸易壁垒的移除都会鼓励更多的自由贸易、更大的全球化、更多的货物交换和比较优势的充分利用。这是自由贸易的美妙之处，”他说，“这是亚当·斯密（Adam Smith）对自由贸易最初的理念。这使得比较优势可以被充分利用。”

王友贵同时指出，如果没有集装箱化，产品的运输就不会是今天这个样子。“我们为制造商和消费者提供了一个非常有效率的连接，”他说，“我们为成为全球基础设施的一部分而感到骄傲。”

集装箱中的经济健康

尽管西斯班公司的生意取决于运输量，而非他们所运输的物品，一个投资人还是可以从那些集装箱运输的货物来判断一个国家的经济状况。“如果你观察从中国到美国的集装箱，会发现其中运输很多苹果手机（iPhone）、苹果平板电脑（iPad）、电器、家用装饰品和服饰。你在沃尔玛看到的任何东西几乎都是中国制造，”王友贵解释道，“然后，你再看从美国出口到中国的东西，明显是不一样的。我们从美国运输到中国的货物中有80％左右是废纸和废金属材料。中国希望购买我们的高科技设备和机器，但是我们在这方面有非常严格的限制。当我向一个杰出的美国商人解释这点的时候他非常震惊，这是一个错失的良机。”

理解全球经济

在过去的20年间，参与全球经济的人数从10亿人激增到40亿人左右。奥斯坦·古尔斯比（Austan Goolsbee）是前美国总统经济顾问委员会主任，也是芝加哥大学布斯商学院（University of Chicago’s Booth School of Business）的经济学教授，他说这种繁荣的原因就是自由贸易。“这不仅仅适用于美国，这也可以被认为是新经济体发展的最重要的一个原因，”他说，“在过去的15年中，出口贸易已经成为让数十亿人脱离贫困的顶梁柱。中国和印度经历了非常繁荣的发展。纵观历史，自由贸易是创新的根本。有贸易的国家对外更加开放它们的边境，它们会接触到更多的新理念，而这推动了创新和经济的增长。”

随着国家变得越来越繁荣，私营产业得以加强，人民的生活水平也提高了，这些又继而促进对原材料和成品的需求。随着诸如中国和印度这样的国家在经济上的不断进化，它们的中产阶级人数不断增长，全球经济持续增长。

衡量一个国家经济健康状况的一个方式是观察这个国家所运输的物品——是干散货、集装箱还是原油。王友贵说幸亏有这种财富效应和自由贸易，集装箱产业一直以10％的速度增长。“这种增长在未来的20~25年内还将加剧，”他说，“这是一个高速发展的产业，我们知道在前进中还需要新的船舶。”

王友贵说全球经济面临的最大挑战是要让商业领袖理解经济和政治方面的对立现实。他用希腊的主权债务危机作为例子。

“政治家在绝大多数情况下都是天真的，特别是在贸易协商这类事情上。比如，当希腊首次陷入困难时，欧盟做出了太多无法兑现的承诺。它们的决定是天真而不成熟的。”王友贵说。

他继续说政治领袖应该理解的一个方面是他们的决定所带来的影响。“他们的决定和后果是相互连接的。有太多的富豪，也有太多穷困潦倒的人。这种差距非常大，而中产阶级又很少。”



CSCL长滩号（CSCL Long Beach）——西斯班公司拥有的一艘9 580标准箱的集装箱船。

王友贵是加拿大国籍，在中国出生、长大。他说有些市场上的人尝试去理解中国为什么试图减缓其经济发展，但是他们没有抓住要点。“中国意识到太多的工业化对其长期可持续发展无益，所以他们把国内生产总值（GDP）调整了3~5个百分点。我有充分的信心他们可以达到这个目标。我认为他们有可能下降到8~8.5个百分点，”他

说，“但是，我认为这是一个必要的调整。”

王友贵说中国通过压制房价来减慢经济发展。虽然，除中国之外都认为这个决定是消极的，但王友贵却说并非如此。“人们对情况有所误解。在美国，他们希望房价上涨。而在中国他们希望房价下跌，因为他们考虑的是社会平等。他们讨论的是开发商赚了太多的钱。他们希望房价下跌，所以当你看到中国的房价下跌时是一个积极的信号。这是他们所希望的！”他强调道：“短期卖家，比如对冲基金经理杰米·查诺斯（Jim Chanos），他是尼克斯空头基金公司（Kynikos Associate）的总裁和创始人，就不明白这点，他们有不同的操作。他们误解了中国的战略，卖空了中国公司的股票，然而他们可以通过做空中国公司的股票而牟取暴利。”

危机中的机会

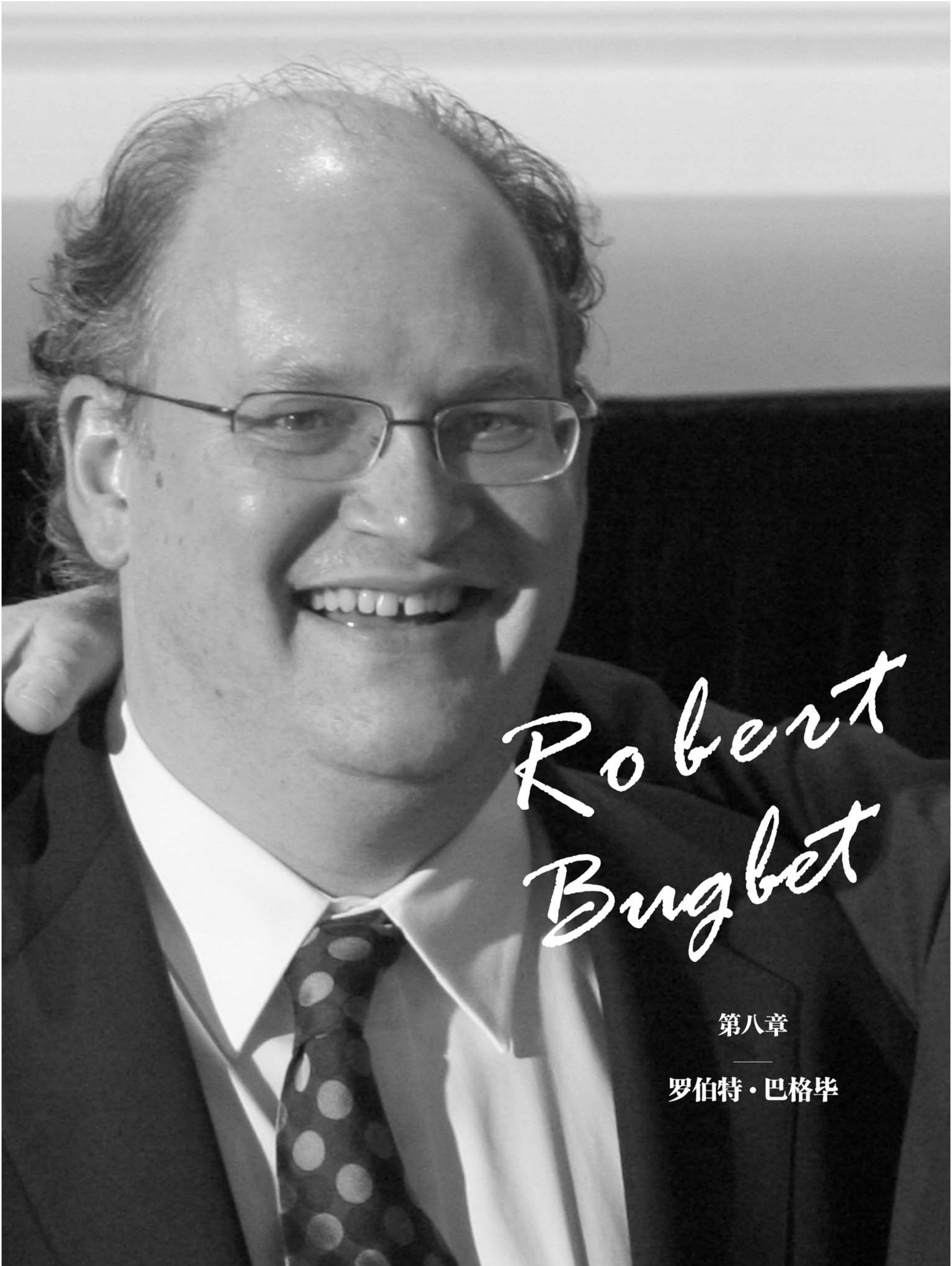
主权债务危机和中国的经济放缓也许会抑制全球经济，但是王友贵说排除这些消极方面，航运业中还是能抓到机会。“从宏观的角度看有许多挑战，但是从我们公司自身的角度看，我们看到了许多机会，”他解释说，“我一直相信，只要有良好的信誉，你就可以一直借款。如果你是保守的，并且一直随身携带雨伞，那下雨也没关系。”他说道。

“如果你查看我们2008~2009年的业绩，就会发现我们没有任何实质性的问题。我们的状况非常好，我们的杠杆很低，而且我们非常保守。我们不做疯狂的事情，而且我们从来不以投机的心态建造船舶。我们一直与信誉可靠的客户有长期合同。”

王友贵并不畏惧西斯班公司90％的收入来自主要中国客户和日本班轮运输。王友贵说这些企业是“超级强大的公司”，并有政府和国家的扶持，和它们之间从未有过任何合同问题。“从财务角度来说，我们一直很保守。我们的杠杆低于60％。如果全球经济因为主权债务

或别的一些因素而经历困难，那我们看到一个进入市场的绝好机会。因为，我们相信那个时候资产的价格会很便宜。低价买入一直是我们的理念。”

西斯班公司在一次亚洲金融危机的时候创立，这也确实是它商业模型的核心——低位进入。“所以，我们在危机的时刻很兴奋。我们的噩梦是，所有的事情都很好并且很多人想进入，而资产价格快要触顶。那个时候，我会花很多时间上高尔夫球课，”他说，“现在，我很忙，因为我看到很多机会。我们能自由地做任何我们想做的事情，因为我们做事很保守，这就是我们的特点。我们很保守并且我们是长期发展的。我们可能少赚一点钱，但是我们睡得好多了。”



第八章

罗伯特·巴格毕

罗伯特·巴格毕

（Robert Bugbee）

罗伯特·巴格毕是斯科表油轮公司（Scorpio Tankers）的总裁和董事长。他对航运的激情使他拥有超过26年的航运业从业经验。在加入斯科表公司之前，巴格毕先生曾是OMI公司的总裁，这是一家在纽约证券交易所上市的油轮公司，并在2007年市场繁荣时被出售。巴格毕先生的航运业生涯始于高塔斯拉森运输总公司（Gotaas-Larsen Shipping Corporation），他是一个致力于为他所服务的企业创造价值的人，而且也乐于向世界投资者、金融分析师和股东分享其行业见解。行业的细微差别让他感受到乐趣，他也很慷慨地分享着他的乐趣。

“在这个行业，你可以得到的最高褒奖不一定是你出售一家公司所赚到的钱，而是你的同行对你说‘你干得很棒’。”

“我得到了一些可以经受住时间考验的教训，当市场低迷时，等待，因为市场通常会变得更糟。在出血大降价后再买入。低买，并确保当大家都在谈论一个新范式时卖出。”

“如果不进行适当管理，势头是一件非常危险的事情。当你建立一家公司时，势头便是一切——看看前线公司，那个大幅上涨的势头，”他继续说，“而在另一面，下降势头如同上涨势头一样。如果你还没有及时售出，市场反转，那么这一势头会成为一个杀手，因为它是如此迅雷不及掩耳。”

“我想我从来没有感到过要顺从环境的压力，有时那样做是不好的。但在航运业那样做可以给你一个优势，因为你经常需要固执

地做特立独行的事情！”

“周围有一群阿谀奉承的人不会让你有任何成就，那通常让你陷入麻烦。人们需要辩论，这对我来说是必不可少的。你希望人们可以让你从不同的角度看待问题。”

“永远不要为你相信的事情表达歉意。”

“过去可能会告诉我们如何经营一个商业模式，但它并没有告诉我们，这个模式在未来也将是伟大的。”

“在航运业，最难的事情是你不能爱上你的资产。但问题是，为了获得成功，我想你需要热爱你在航运业所做的事情。最困难的事情是，当理智告诉你‘现在是时候买入，现在是时候卖出’，但你的情绪会受到牵绊。”

“看到企业开发新产品，开拓新市场，看到它们的成长，在过去和现在都给了我们经济在和平的前提下将会复苏的信心。”

机会最大化

机会在任何行业中都是最大驱动力之一。有效利用机会，可以使我们获得它的力量并成就自己的优势。要想成功掌控各种事态，时机至关重要。罗伯特·巴格毕是斯科表油轮公司的总裁和董事长，他有着很好的时机意识，并且情绪不受其无比热爱的航运业过山车周期的影响。

在英国海岸边长大，巴格毕深受大海的影响。他的父亲曾在埃索石油公司（Esso Petroleum）的油轮上工作，之后回到岸上，仍在这家公司工作。他的祖父也曾在埃克森公司（Exxon）工作过。当巴格毕考上大学并获得埃克森奖学金时，巴格毕的祖父认为他的孙子获得了一张“金票”。但是，令他祖父沮丧的是，巴格毕拒绝了奖学金，申请了当地报纸上的招聘职位：高塔斯拉森运输总公司租约后期助理见习职位。“我不认为有低于这个职位的工作，”巴格毕笑着说，“这就像是后台办公室的后台实习生，当然，我的祖父要疯了，‘你是什么意思？你刚刚和我一起跟克拉克森公司（Clarksons）的总裁打高尔夫球，你为什么这样做？’”

巴格毕选择以工作的方式进入社会，而非遵循比较常见的上大学的路径，原因是他的目标是希望成为一名船东。“我记得在1984年当我还是一个小孩时，读到金希腊人（Golden Greeks）和奥纳西斯（Onassises）时——相比较于针对消费者的工作，做船东看起来相当有趣。”

在高塔斯拉森运输总公司工作期间，巴格毕亲身经历了如何在恶劣的市场中经营公司，把公司扭亏为盈后再出售。除了从实际工作中总结经验外，巴格毕还同时每周去夜校学习3~4天，之后为了参加卑尔

根挪威经济与工商管理大学(Norwegian School for Economics and Business)的国际商务硕士（M.I.B）项目而在1987年休假两年。

在此期间，当跟一个银行家打高尔夫球时，他获得了一个最伟大的商业建议。“他给了我一个测试，并问道，‘罗伯特，你曾在商学院学习过，那么最重要的条款或担保权是什么？’我回答了商学院的标准答案，‘第一优先顺位的抵押……’他告诉我‘不’，当我问他为什么时，他说，‘你的第一担保权始终是人，而不是某家公司。’你把钱借给了谁？这是第一担保权，你会发现在航运业，永远都是这种情况。没有人，你不能建立一家公司。当面对贷方的时候，你不能只看着他面前的桌子。你并不是从它那里借款，而是从人那里借款。你要考虑贷方是否将一直伴你度过美好和糟糕的时光？我所说的这些完全是事实。”

巴格毕用他标志性的充满活力的声音，把他在高塔斯拉森运输总公司期间的生活和工作描述为“精彩的”。“公司经历了彻底的转型。我们是皇家加勒比（Royal Caribbean）的创始合伙人之一。我们创立了Golar LNG公司。当我休假回来后，公司被卖给了巴克莱兄弟（Barclay Brothers），然后我们通过一个私人收购进行了去杠杆化，公司后来被卖给了鱼鹰运输公司（Osprey Shipping）。”

1994年2月，巴格毕开始在美国第二大油轮船东OMI公司工作。在小克雷格・史蒂文森（Craig Stevenson, Jr.）的领导下，两个人把一支老化的小船队发展成美国第二大油轮船东，拥有了大型和现代化的苏伊士型油轮和成品油轮船队。这一过程始于1998年，并于2007年完成，那时公司的市值已增加了10多倍，股价飙升——从每股1.50美元增长至29.00美元。该公司在市场刚刚到达顶部之前被出售给堤客海运公司（TK）以及TORM公司。

巴格毕若有所思地说道：“当我离开OMI公司时，我没有带走什么。我带走了一封来自约翰・弗雷德里克森和托尔・奥拉夫・特让姆

的信。信中赞扬了我们把一个无足轻重的公司发展为一个有价值的公司。这对我很重要。在这个行业，你可以得到的最高褒奖不一定是你出售一家公司所赚到的钱，而是你的同行对你说‘你干得很棒’。”



罗伯特·巴格毕（左）和约翰·弗雷德里克森（右）2008年在康涅狄格州海运协会年度航运会议上。

图片来源：由克里斯·普沃洛斯（Chris Preovolos）提供

转变和出售OMI公司是巴格毕职业生涯的一个关键时刻。该交易让巴格毕有机会搬到纽约，并在商品对冲基金Ospraie管理公司担任合伙人。他的父亲直到79岁仍是一名有竞争力的海洋赛车手和滑翔机飞行员，遗传了父亲爱探险和冒险的品质，巴格毕在2009年抓住机会重新进入油轮市场，加入了雄心勃勃的斯科表集团（Scorpio Group）。“这对我来说是一个很好的机会来实践我在高塔斯拉森运输总公司和OMI公司学习到的教训。”

在斯科表集团，他为意大利著名船东格洛科·罗立－格提（Glauco Lolli -Ghetti）的孙子埃马努埃莱·劳罗（Emanuele

Lauro）总裁工作。巴格毕强调他的成功是基于一直以来他与所共事的行业领袖之间的关系积累。“我的妻子劳伦说，‘我们只是在操场上玩耍的孩子。’我们都还没有长大，我们只是在玩更大的船，但其实我们与孩子们是一样的，”他笑着说，“这是一个独特的行业。你们之间在激烈地竞争，但同时，你在鸡尾酒会上又不得不面对那些家伙。我们都处于同一个过山车上。在艰难时刻所取得的成功会显得格外的甜。这是非常、非常罕见的——而事实上，使这个行业富有乐趣的正是人。”

这些航运玩家之间是出了名的直截了当。巴格毕说，当他在纽约海事财经周（Marine Money Week）上自豪地讲述OMI公司强大的资产负债表和适度的杠杆化时，托尔·奥拉夫严厉地批评他，“一个强大的资产负债表标志着管理的薄弱。”因为强大的资产负债表可以让管理团队变得懒惰。巴格毕提高了语调：“我不认为这是一种懒惰。我只是从未有过拿所有股东资本冒险的‘勇气’。我不能孤注一掷。毕竟我们的股东把其资金委托给我们，我一直在为他们努力工作并给予回报。”

战略会议

虽然巴格毕的战略可能与许多人不同，但自开始工作以来，他的节奏和计划一直保持不变。对他来说，没有必要推倒重来。“我得到了一些可以经受住时间考验的教训，”他说，“当市场低迷时，等待，因为市场通常会变得更糟。在出血大降价后再买入，低买，并确保当大家都在谈论一个新范式时卖出。”

另一个重要战略是他对什么是可控的或不可控的判断。“举个例子，每当经济低迷时，便会有关于整合的讨论，很多时候这种想法会提升为投资的理由。只是它不会立即发生。”

巴格毕说，其强化战略的最大资源之一是他的客户。他认为，要关注客户的言与行。“我们一直在关注，不管是巴西国家石油公司、壳牌公司在日本的新造船项目，或者是维多公司（Vitol）和瓦莱罗公司（Valero）的货物公告。我们注意到许多客户都在说成品油轮的需求会越来越大。”巴格毕称，客户之间的看涨情绪增加了期租合同的数量，“有些人租船针对交船不满一年的新船已经签订了为期5年的合同。壳牌公司目前正在商谈潜在的为期10年的环保型新船合同，维多公司、瓦莱罗公司也正在租赁新型环保船舶。”



“STI Amber号”，建于2012年，斯科表油轮公司生态型新造船项目的一部分。

中东和印度的新炼油产能增加，以及美国正变得能源自足甚至可以出口成品油加速了这种趋势。“我们没有看到这个状况出现反转——实际上它仍在加速。基于大客户的行动，你可以很好地看到成品油轮需求显著上升，这是一个积极的方面。”

巴格毕发掘客户需求变化的能力让他在斯科表集团复制了他在OMI公司的成功经验。但在航运业，很难看懂供应。“供应一般是价格点对供需即时情况的映射波动，你需要仔细地把着势头的脉搏，不要让机会溜走。”

势头和时机

巴格毕认为，对一个组织最有价值的东西是理解和利用势头。“如果不进行适当管理，势头是一件非常危险的事情。当你建立一家公司时，势头便是一切——看看前线公司，那个大幅上涨的势头，”他继续说，“而在另一面，下降势头如同上涨势头一样。如果你还没有及时售出，市场反转，那么这一势头会成为一个杀手，因为它是如此迅雷不及掩耳。”

巴格毕说要确保不在势头阵痛中被席卷，时机是至关重要的。“在向上的拐点，你尽可能地维持市场的上涨空间，一旦你这么做，你会享受那个时刻，如同与你的家人共享一顿美味晚餐，但第二天你会问自己，‘好吧，我们如何摆脱呢？’因为你知道那时你更接近的是损失，而不是收益。”

当抓住一个机会后，巴格毕说不能等到市场的底部再投资。“那为时已晚。你开始投资的时间是当市场仍在下跌时，所以你一定不要害怕。你不能等到谷底。你必须开始去建立跨越整个周期的经营杠杆。”

出售的时机也同样如此，他继续说道：“我还记得高塔斯拉森运输总公司被出售时的情形。我当时还是一个年轻人，我学会了当买家想买时你就得卖。你不能等着最高价。”

他说行业面临的最大挑战之一是打破买入或卖出时的感性牵绊。“在市场随着价格上涨而到达拐点时，你觉得你没有赚够。但是，如

果你继续持有，那么在崩盘时，你所正确持有的船舶数量却是零。”

巴格毕笑着将航运市场称为“真正的过山车”。“这是航运的乐趣。我在OMI公司最享受的是打造公司。我们设定的工作行之有效，这是非常有趣的，同时也令人后怕。我记得在2006年时，OMI公司正爆发式增长，我们不知道在下跌之前我们要持有多长时间。我们从事的是一个周期性行业，坚持、战斗、成长以及取得成功在这里应有尽有。”

除了势头，巴格毕说，其他需要搞清楚的事情是现金流的动态特性。“当市场上升时，你所拥有的多样性可以让你用现金做许多不同的事情。不考虑支付股息，现金可以用来在银行再融资以增加你的名义杠杆。当市场下跌时，亦是如此。你必须有名义上的流动性，这就是‘现金为王’的模式。”

尽管自金融危机以来，船东面临融资难题，但巴格毕看到了有利形势。“虽然新船融资以及寻找买入点都比较难，但我还是看到了机会。客户告诉我市场需求是有的，但资本市场避之不及，我从中看到了买入的时机。”

增加价值

在这段紧张的时期，巴格毕说你需要为你的公司增加价值。“这将为你提供一个机会。你应该为未来增加经营杠杆。因此，仅仅生存下来是不够的。我们的目标是要赢。你需要以某种方式保持推进和稳固公司，即使市场本身很糟糕。”

他说在此期间经营公司时，最大的“必需品”之一是你不仅要确保努力保持积极的税息折旧及摊销前利润（EBITDA），还要确保贷款人相信你的公司将是一家有着未来增长性的公司。“当他们支持你时，这将让你的股东跨过低谷。”没有人知道最终促使市场恢复的催

化剂将是什么，巴格毕着眼于未来，“你可能希望看到一个合理的需求曲线增长，因为航运业的乐趣就在于供给曲线在短期内比需求曲线更加缺乏弹性。”

巴格毕说，因为航运业是国际性的，这与全国煤炭或钢铁行业的整合不同。理顺航运业的供应将会难得多。“毕竟并不是船东而是船厂在制造船舶，并不仅仅是船东致使船舶被建造，客户以及主权国家也会发挥其作用。最后，准入门槛仍然很低。”

性格研究

巴格毕深信应当让强大的人围绕自己，他说多年以来，他已经认识到他在工作或学习中接触到的所有成功人士都拥有一个共同的特点，“他们都有一个共同点——能够以在市场上更有效的方式运行自己的业务。他们要么有更好的收益，要么有更低的成本，他们每个人都能够在市场最弱时获得资本，不知何故，在所有拉拉队都在喊一切会涨、涨、涨时，他们可以撤走资本。”不过，他很快指出他并不是一个集体利益遵奉者。“我想我从来没有感到过要顺从环境的压力，有时那样做是不好的。但在航运业那样做可以给你一个优势，因为你经常需要固执地做特立独行的事情！”

在雇用团队成员方面，他也会使用这些个人标准。“他们必须有一颗独立的心灵，正因为如此，我知道他们会批评我。我希望他们向我挑战。最重要的是一个人的完整性，他们是对是错，年老或年轻，在公司资历高或低都并不重要。周围有一群阿谀奉承的人不会让你有任何成就，那通常让你陷入麻烦。人们需要辩论，这对我来说是必不可少的。你希望人们可以让你从不同的角度看待问题。”

巴格毕对此有着切身体会。当他26岁时，他与皇家加勒比邮轮公司现任首席执行官理查德·费恩（Richard Fain）一起开会。“当时在会议中所有的高层人士都同意理查德的观点，我不同意，理查德起

身离开了房间。资深人士告诉我说，‘罗伯特，你最好去和向他道歉，因为你失礼了。’于是我站起来，走进他的办公室，他问，‘你想干什么？’我说，‘理查德，我真的很抱歉。’然后，他问了我一些至今让我仍有所共鸣的事情，‘对不起？你认为你是对的，罗伯特？’我说，‘是的，我还这么认为。’理查德告诉我，‘永远不要为你相信的事情表达歉意。’他给我上了宝贵的一课，这就是我今天在我们公司所期待的文化。”

理解周期

“过去可能会告诉我们如何经营一个商业模式，但它并没有告诉我们，这个模式在未来也将是伟大的。”巴格毕贤明地说。“在过去有效的并不一定在未来有效。你必须主要通过与客户讨论或时而与监管机构讨论以进行识别——什么将是你所在的行业创造成功的主题？”

自从在20世纪80年代初开始工作以来，巴格毕说他已经看到出现了3个主题。第一个主题是在20世纪80年代，那是船舶从蒸汽轮机油轮变为电机油轮。20世纪90年代，在“埃克森瓦尔迪兹”事故后，迎来了第二个主题，这个关于环境的主题一直持续到2000年。“你必须确保你的船是双层的，你必须确保你对操作系统进行管理。作为一个船东，你把安全和环境放在第一位。”环环相扣，在最新的经济衰退中，第三个主题已经出现，即迎接新生态船的到来。

新贸易

尽管美国、欧洲和中国的经济在放缓，但巴格毕并不关心短期内的事情，他关注着一些积极的发展趋势。“南美和非洲是快速增长的市场。你现在得到的新交易机会，像从阿拉伯湾到巴西，或印度到美国，或美国墨西哥湾到非洲或智利的喷气燃料贸易。这些都是很长的

航程，会显著提高吨海里效益，促使需求远远超出了正常的国内生产总值分配。”

展望未来，巴格毕的声音兴奋地提高了一度。“这是一件不可思议的事情，这个世界的联系变得更加紧密，人口在变多。所以，我们还不能100％确定机会在哪里，但成品油市场会是巨大的。例如，沙特阿拉伯的炼油厂也开始以保证金的形式向中国出口一些成品油。这可能是一个巨大的市场福利。时间会给出答案。”

扩展投资领域

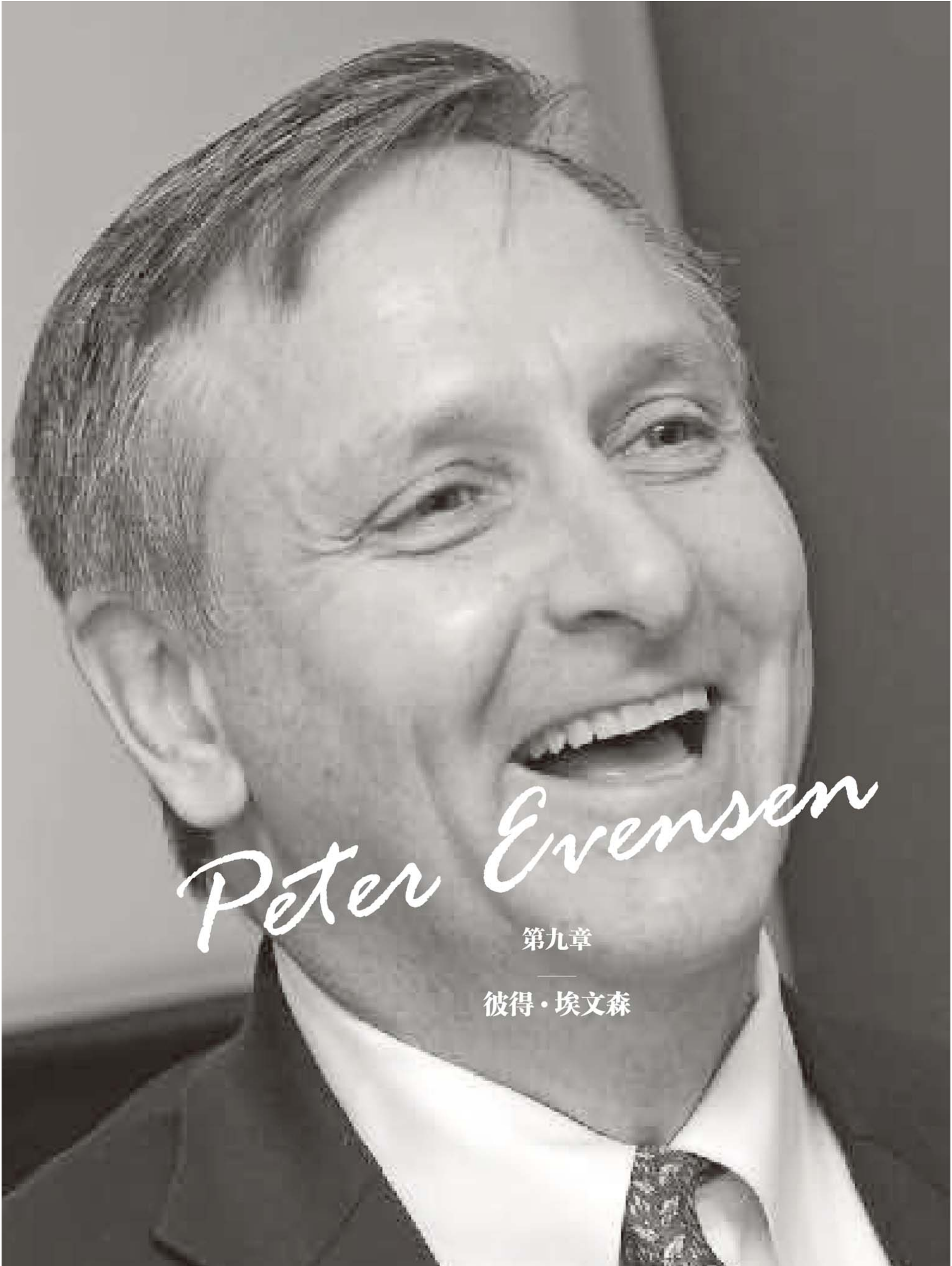
航运业可能是巴格毕的初恋，但良好的投资机会把他吸引到其他行业，他投资了影响力监测网站Klout公司、世界上最快的游戏设计引擎公司GameSalad公司，并成为Jones Soda公司的早期投资者之一。他说，投身于世界上的不同行业并同时多样化他的投资组合，这让他感到很满意。“投资高科技创业公司对我来说很有吸引力，因为这是在创造产品。这真的很有趣——你看这些小公司，当然，你可以挑选20家公司，其中4~5家公司会是没有希望并会倒闭的，但看到一个图版项目的小公司获得成功，参与到这一过程之中是非常美妙的。”

巴格毕喜欢投资航运业以外的行业的另一个原因是他对其他产品没有情感上的牵绊。“在航运业，最难的事情是你不能爱上你的资产。但问题是，为了获得成功，我想你需要热爱你在航运业所做的事情。最困难的事情是，当理智告诉你‘现在是时候买入，现在是时候卖出’，但你的情绪会受到牵绊。在这些初创企业身上，你更容易对自己说没关系，这还好，让我们看看下一个项目。”

未来

回顾过去几年里出现的无数个冲击世界经济的黑暗日子，巴格毕的眼睛熠熠生辉，他对未来持乐观态度。“看到企业开发新产品，开

拓新市场，看到它们的成长，在过去和现在都给了我们经济在和平的前提下将会复苏的信心。”随着势头潮流的不断构建，巴格毕正忙着使公司在“机会之谷为未来的市场改善”做好准备。



Peter Evensen

第九章

彼得·埃文森

彼得·埃文森

（Peter Evensen）

彼得·埃文森的职业生涯始于银行业而非航运业，那时他被认为是船舶融资的大师。他从2003年开始在堤客公司（Teekay Corporatin）工作，并自2011年起担任首席执行官。他从金融的角度放眼全球，以实用主义而非浪漫的眼光看待船舶和海洋。按埃文森所称的“动态定位”方式，堤客从来不在没有竞争优势的时候投资。他坚信公司应该与客户和供应商密切合作，并把权力下放给员工，以确保信息能在公司内部的上下层以及同级之间流通，这样决策才得以由“尽可能最接近船舶或油井口的人做出”。

“从来没有危机，那只是一个机会。”

“你要做的只是把人们召集到一个房间里，通过充分的同行论证来掂量各种想法。”

“关系的本质是一个网络，不论一个人的年龄大小，他都可以提供价值。”

“我们看的比资产的价格标签更远。你如何增加资产价值是非常重要的。”

“如果我做一个项目却没有按高水准运作，我将赚不到任何钱。”

协作的领袖

为了在全球航运产业中兴旺发展，优秀的企业管理者必须在别人只看到危机的时候发现机会，并且有能力抓住这些机会。彼得·埃文森是堤客公司的首席执行官。“从来没有危机，那只是一个机会”是他广为人知的名言。尽管他喜欢许多执行官会避免的财务挑战，但他的战略是扎根于基本常识。

埃文森并非从广阔的海洋上获得初步经验，他的经验来自于他在银行业中的经历。在1983年，他供职于汉诺威制造商信托公司（Manufacturers Hanover Trust）在奥斯陆和纽约的分部，专门从事航运金融。之后他的履历扩展到在伦敦的欧洲航运集团（European Shipping Group）担任负责人，以及在摩根大通证券股份有限公司（J.P. Morgan Securities, Inc.）全球航运部担任负责人及常务董事。随后，他于2003年加入堤客航运公司，担任高级副总裁和财务主管。

在埃文森的履历中没有航运式的大摇大摆，他很务实。他认为那种罗曼蒂克的想法——一个冷血的航运人购买船舶是因为他看到了别人看不到的机会，是不现实的。“历史是由胜利者书写的——他们不会谈论在某些事情上赌输的任何其他人。其中，没有浪漫的事。每个人都会爱上这些巨额资产以及与它们的所有权有关的权力。这是当然的，谁又不喜欢呢？但是，事实上这是由人所造成的差异，而非由这些巨大的船舶所导致。”

埃文森经受住了海洋的诱惑，如同别的商业一样，以常识运营一家成功的航运企业。“有很多人说一个商人没办法运营一家航运企

业，因为他们不精通这方面的知识，”他说，“实际上，这是不对的。”

盲点

自负会让人盲目，导致你因刚愎自用而错失良机。埃文森说对于航运业来说自负是一个有害的特质。“船东们错失良机，因为他们追求的是提高他们的底线，而非增强他们与客户之间的关系。他们忘了产业是建立在服务的基础上的。这是航运业不曾理解的东西，”他说，“比如，如果你是集装箱的所有人，你会想‘我期租的日租金是多少’？但是，这对于集装箱租用方——承租人来说，无关紧要。他考虑的是‘我每箱的成本是多少’？”他继续道，“你需要放眼更大的格局，并且想办法应对更高的成本，这来自于对客户体验的增值，而非考虑资本的成本，因为客户并不关心你的资本成本是多少。”

摆脱一叶障目

埃文森说要在航运业中获得成功首先需要和供应商建立战略合作伙伴关系。“绝大多数人不明白这点。他们认为应该通过欺骗供应商来获得有竞争性的报价。但这导致项目超过预算，因为你没有协同合作的人，”他补充道，“我所解释的并不是新的东西。我们不必多此一举。这是常识。但在航运业中，却有很多不理性的玩家。”埃文森解释说绝大多数航运企业都试图把供应商的价格压到最低，让卖家互相竞争，从中选取最便宜的，而非最好的。“然而，堤客公司有一种不同的方式。我们与供应商建立起关系，与他们在我们不同的业务领域长久合作。我们发现从长远来看，这是一种最有利可图的方式，因为我们传达出了清晰的期望，并且能协调合作达到最终的结果。”

埃文森把他能理性而又合理地达成交易与投资归功于他在银行业的经历。他认为不管是投资，还是交易都与自负无关。“我更倾向于

成为一家龙头芳纶企业的第二大股东，而非一家第三大公司的第一大股东，”他解释道，“这言之有理，并且是一个理性的姿态，但是船东们认为他们是不一样的，是特别的。”

沟通结果

埃文森把自己的管理风格描述为：“不是典型的船东式的‘指挥和控制’模式。传统的船东倾向于绝对的指挥和控制。我相信并非所有的决策都需要由最高层做出。这些决策需要由尽可能最接近船舶或油井的人做出。我的工作是确保信息不仅上下传递，并且也横向传递。”

埃文森解释说传统船东的领导力心态都是错误的。“就如一个著名的船东曾告诉我‘运营一艘船舶是介于购买和出售它之间的一件糟糕的事情’，但是对堤客来说，我们认为这是一个机会。通过运营一艘船舶我们可以在购买和出售船舶之间增添价值。我们会预先投资一笔钱，或者用于预防性维护，或者其他类似的事情。因为，我们需要这艘船舶。我们的形象，就如我们所说的是扎根于卓越的运营，或是运营中的领导力。投资在其中占据了很大一部分。”

自公司建立之初，堤客从未拆毁一艘船舶。反而，堤客公司为这些船舶找到第二春。比如，堤客公司希望将一些老旧的船舶改造成风力农场的安装船舶。他说就是这种创造性思考使得堤客公司找到了属于它的未来，并且保护了它的竞争优势。“你要做的只是把人们召集到一个房间里，通过充分的同行论证来掂量各种想法。”

社交媒体

早在马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的著作《引爆点》（the Tipping Point）出版之前，埃文森就很重视社交网络。这个领悟来自于他在20世纪90年代中期面试一个22岁的候选者的时候，

那个候选者告诉埃文森说他知道有些人可以帮助埃文森。“我自思自忖，‘他怎么知道他可以帮助我？他才刚刚开始工作，他可以提供怎样的价值？’然后，我意识到他是一个‘交际者’，然后我又思考了一下并且意识到他在说什么。如果你总是觉得不能从别人那里学到东西，那你就是错的。关系的本质是一个网络，不论一个人的年龄大小，他都可以提供价值。”

埃文森试图鼓励这种联络所采用的一种方式是通过社交媒体。堤客公司投资并推广Yammer[注]——他把其描述为一个内部的脸书（Facebook），在其中，员工可以分享想法、互动和提问。“它不仅仅是一个很好的保持联系的方法，同时也是一个维系员工的工具。年轻人马上就理解了，但是年长一些的人（除小部分外）起初并不理解，因为它打破了传统的交流层级制度。”此类沟通的直接性对堤客公司很重要，埃文森说：“我们必须精密地构建内部和外部交流。”

依靠能力

为了利用堤客相互沟通和联络的力量，当评估一个机会的时候，埃文森会与他的团队成员共同检查确认。“如果你将要购买一项资产，你需要像一个买家一样做一些卖家不会去做的事。我们发现堤客应该购买资产，并依靠其发展壮大，”他解释说，“我们发现这不仅仅是利用资本，而是有关我们如何强化资产。我们的确会投入时间研究某一项目需要我们技术组合中的哪一项。我们看的比资产的价格标签更远。你如何增加资产价值是非常重要的。我们会考察很多机会，但是我们只选取其中很少一部分。”



2011年，“海事财经周”向堤客首席财务官——文森特·洛克（Vincent Lok，左）与堤客总裁和首席执行官彼得·埃文森颁发年度卓越奖项，而这只是他们所获得的众多年度卓越奖项之一。

图片来源：照片由克里斯·普沃洛斯（Chris Preovolos）拍摄

埃文森把他们这种对技术组合的分析称之为“动态定位”。他把堤客看作一个项目开发者，他与团队成员一起坐下来并问他们：“我们在这里的竞争优势是什么？什么是我们能比别人做得更好的地方？”他继续道，“为了做到这点，你必须能够分辨宏观风险和宏观趋势，以及客户导向的多元化趋势。不是每个人都有相同的思维。这就是知道客户的所思所想非常重要的原因。”

他说堤客面临的最大风险不是递送。“我们不认为行业竞争对手是我们最大的威胁，我们所面临的最大威胁是一家石油公司决定‘我们自己做’。那就意味着，对于他们所获得的价值而言，我们的工作没有做好，并没有彰显出我们应有的价值。”

保持谦逊

埃文森说，以一种理智的方式看团队的技术组合是一个谦逊的过程。如果你不真诚地评估你的能力，你会把公司带向失败。“如果我做一个项目却没有按高水准运作，我将赚不到任何钱。这就是为什么我们花很多时间来审视我们的能力和执行力。我们是一个谦逊的组织。”

然而，即使是最谦逊的公司仍旧会犯错误。1992年10月3日，堤客的创始人——延斯·托本·卡尔舒（Jens Torben Karlshoej）先生因为心脏病在睡梦中离开人世，在这之后堤客经历了一段黑暗时期。《劳埃德航运经济学家》（Lloyd’s Shipping Economist）认为卡尔舒留下了两个重大“遗产”。“第一个是凭借高水准运作和现代船舶在竞争市场中获得领先地位；第二个是一笔巨额债务。”

埃文森说这些错误让公司吸取教训。“有两种不同类型的公司——一种是通过它们的过去吸取经验教训，另一种是被谴责为一直在重复它们的错误。当堤客的创始人去世后，他留下的是如今打击很多公司的教训——他已经订购的，但未获得融资的船舶——并且没有连续计划，”他说，“堤客必须鼓起勇气来面对它的错误，并且吸取教训。这是直到今天仍记忆犹新的事情。事实上，在我们上一次的董事会上还讨论了这些错误。”

为了避免重复过去，埃文森说他们把每一次低迷都看作是“一个完善自我的机会，如果这要以牺牲他人为代价，那就这样吧。但是，我们实际上是在以某种方式帮助他们。”

关系的演变和未来

多年以来，堤客不断改变和扩展它的客户关系——从与国际石油公司做生意，扩展到与国有公司合作，比如挪威国家石油公司

（Statoil）和巴西石油公司（Petrobras）。埃文森认为下一个扩张来自于中国客户数量的增加。“任何好的商人都能够解读转折点，以及特定客户的转折点。我更关注特定客户的转折点，因为这是我们能够实在操作的东西。”

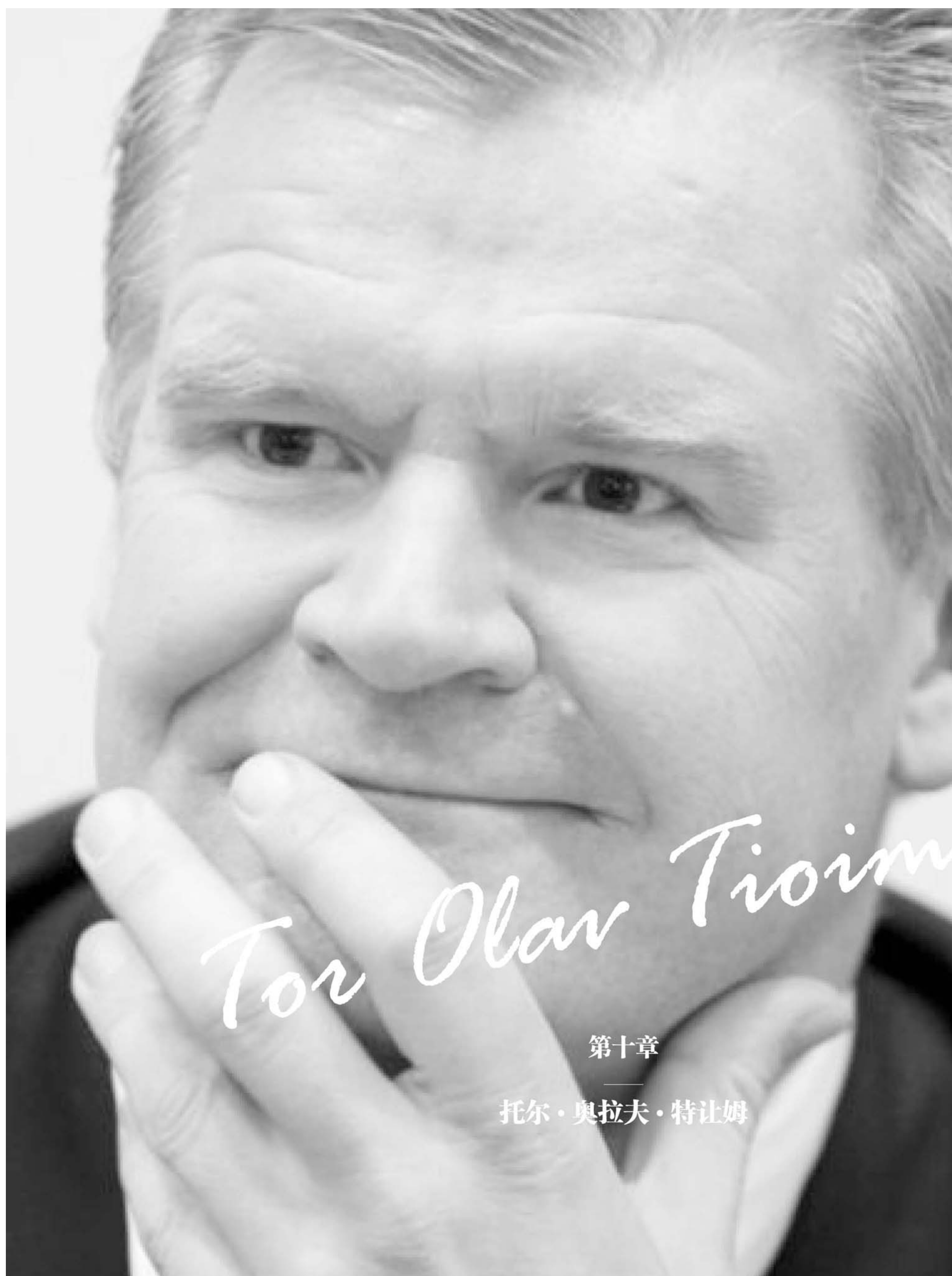


“索亚号”（Soyo），一艘2011年建造的容积为160 400立方米的液化天然气船。

“资本密集产业的缺点是你无法很快地做出改变。”埃文森补充道。尽管如此，发达国家缓慢/无发展的状态是他喜爱航运业的一个原因。“世界工业化和城镇化的发展趋势历经数十年，这是令人惊奇的，但这一趋势无论如何都会存在。就如我们在20世纪30年代的低迷时期看到针对基础设施的巨额投资。这在我们谈笑间发生。我们只是在下一个能源基础设施扩张中尽我们自己的力量。未来令人感到振奋。”

---

1. Yammer是一个企业社会化网络服务平台，它不仅仅是一个通信平台，其下的应用程序还包括投票、聊天、活动、主题、问答、想法、链接等。



第十章

托尔·奥拉夫·特让姆

托尔·奥拉夫·特让姆

（Tor Olav Trøim）

在1995年与约翰·弗雷德里克森联手之前，托尔·奥拉夫·特让姆曾受聘作为斯多布兰德公司（Storebrand ASA）的股权投资组合经理，并担任过挪威DNO石油公司的首席执行官。自从与约翰·弗雷德里克森联手，这对组合成功地发挥了特让姆的业务经验和弗雷德里克森无与伦比的直觉，他们所进行的投资包括世界上最大的油轮公司、液化天然气船、钻井船和水产养殖。这对组合的策略很简单：有一个大约6个人的团队管理着120亿美元的投资，他们将资产的长期价值与他们可以买入的价格进行比较。没有战略会议，一个投资从来不会因为成本高而被拒绝。如果你在周期性市场中进行低风险投资，那么，时间总会惠顾你的。时机是至关重要的，市场知识、头脑、创新、诚信和胆量也同样重要。

“一个强大的资产负债表是管理薄弱的标志，薄弱背后的原因是管理层可以偷懒。”

“当你有债务时，你需要明白你赚多少钱才能偿还那笔债务。”

“在经济低迷阶段领导一家公司是一个只能通过艰难学习才能掌握的本领。”

“相较于良好的市场，我们更喜欢这种低迷的市场，因为在一个良好的市场中你会一直犯错误。而在低迷市场，你想犯错都难。目前，我们可以像‘醉酒的水手’一样在几乎所有的航运市场进行

投资，却不会有太大的损失，因为我们从事业务的一切领域都早已深受打击。”

得力助手

从史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）和史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）到沃伦·巴菲特（Warren Buffett）和查理·芒格（Charlie Munger），他们所领导的一些世界上最成功的和具有革命性的企业都是合作的产物。在航运业中，伙伴关系的最显著例子之一便是托尔·奥拉夫·特让姆和约翰·弗雷德里克森。

像许多卓越的关系一样，托尔·奥拉夫·特让姆和约翰·弗雷德里克森的相遇非常偶然——他们在20世纪90年代初共同参与了一个失败的金矿项目。弗雷德里克森对特让姆的勇气和魄力印象深刻，便邀请他到办公室参加一个将引领航运和船舶融资新时代的会议。“我是航运人，托尔·奥拉夫·特让姆熟悉金融。”弗雷德里克森如此低调地介绍为什么他们两个一起取得了这么多的成就。

在1995年的一天，特让姆被邀请到弗雷德里克森的办公室。在这个决定命运的日子之前，特让姆曾受聘作为斯多布兰德公司的股权投资组合经理（1987~1990年），并曾担任挪威DNO石油公司的首席执行官（1992~1995年）。特让姆和弗雷德里克森这对充满活力的组合的第一个动作就是收购瑞典油轮公司——Frontline AB公司。

在他们掌控Frontline AB公司不久之后，Frontline AB公司便开始了一段为期4年的收购狂潮，于1997年购买伦敦海外货轮公司（London Overseas Freighters），于1999年购买ICB公司，于2000年购买金海洋集团有限公司（Golden Ocean Group Ltd.）。在收购完成后，他们已经成为世界上最大的油轮公司，而当时油轮并不受人们的宠爱。“那时，其他人都不想持有油轮，所以我们买了差不多所有的油轮，”特让姆表示，使用这种纯粹声明式的语句是他的招牌风格，

“然后，当其他人在2003年和2004年开始有兴趣购买油轮时，我们就开始出售油轮。”

杠杆

让这对组合如此特别的是他们利用和发挥自己优势的方式——弗雷德里克森在航运业有50多年的强大背景，而特让姆拥有管理和财务专业知识。

纽伯格伯曼（Neuberger Berman）公司的杰里米·克莱默是他们10多年的投资者，他回忆起这对组合如何相互沟通投资标准。“他们非常密切，有时就如同共用一个大脑。我们第一次见到约翰时是他与托尔·奥拉夫一起来纽伯格伯曼公司。在回答一个问题前，他们往往会彼此低声沟通。重要的是，由于他们积累的经验和良好的判断力，他们的会谈相当简洁却又内容丰富。例如，他们可能会说，‘我们可以以这个价格购买船舶或钻井平台，预计这个水平的租金会维持一段时间，因此，我们可以考虑进行一定规模的投资。’他们可以大致勾勒出潜在的回报。他们想进行大量投资的意愿、对航运和钻井平台市场的需求/供给特点的深刻理解，以及在金融市场上的良好声誉都让他们成为一个强大的二人组。”

他们共同创造了一个航运帝国，这让弗雷德里克森成为世界上最大的船东。特让姆把他们的业务合作伙伴关系描述为一段婚姻：有时他们也会有不同的意见，但他们对彼此有着深刻的理解和欣赏。特让姆谦虚地笑道：“这很简单。约翰是老板和船东，我只是想尽我所能地帮助他。”

特让姆给予的“帮助”包括在许多弗雷德里克森的上市公司担任董事、董事会成员、首席执行官或董事长——前线有限公司（Frontline Ltd.）、前线2012公司（Frontline 2012）、Golar LNG公司、Golar能源合伙公司（Golar Energy Partners）、Seadrill公

司、Seawell公司、深海供应公司（Deep Sea Supply）、金海洋有限公司（Golden Ocean Ltd.）、格林尼治集团（Greenwich Group）、Seatankers公司、独立油轮股份有限公司（Independent Tanker Corporation Ltd.）、海洋牧场公司（Marine Harvest）和活跃资本公司（Aktiv Kapital）。



“Seadrill West Eminence”，2009年建造的半潜式钻井平台。

逆势王者

这对组合的显著特点之一便是他们可以超越当下的阻力看待问题。当被问及他们经常进行的反周期操作时，特让姆简单地解释其战略：“我们看的是一个潜在资产的长期价值以及我们能够获得它的价格。”在特让姆的策略中，市场越低迷越好，因为他知道此时他们可以得到一个大的交易机会。

“当所有人都因航运业的低迷市场而尖叫时，我们却喜欢它。我们在高点和低点都看到了机会。”他抑扬顿挫地说道，显示出他思路的敏捷。

当审视行业领袖在航运周期各个阶段做出的决策时，特让姆不同意德国交通信贷银行航运部门主管达格芬·伦德（Dagfinn Lunde）的观点，达格芬·伦德认为很多人没有从别人在先前周期的错误中吸取教训，所以他们自己犯了同样的错误。“其实是同样的人在重复他们在过去几年中犯的错误，”特让姆说，“这背后的原因是有些航运人目光短浅，他们大多投资于他们之前投资过的领域。他们说，‘我是油轮船东，因此我将继续投资油轮业务。’这是整个行业面临的一个问题。我们这个行业需要更多的创造性思维。”特让姆把缺乏远见视为行业的死穴，认为这是管理团队可以做得更好的地方之一。

如同弗雷德里克森，特让姆对许多上市公司的运行方式持批评态度，他在2005年海事财经周时有一个著名的评论，“一个强大的资产负债表是管理薄弱的标志，薄弱背后的原因是管理层可以偷懒。”他提出这一说法的根源是弗雷德里克森强调的一个主题，只有当自己的资金处于风险时，管理层与股东的利益才是一致的。在他们做的任何交易中，弗雷德里克森自己的钱也一同参与投资。特让姆说当企业在一个交易中没有私人关联时，“管理团队最终选择的会是保护公司决策，个人利益没有与之捆绑。为了成功，你需要将个人利益与之捆绑。”

投资中缺乏利益捆绑并非是特让姆所说的管理团队需要解决的唯一问题。他强调，当公司不知道如何管理自己的债务时，公司也将陷入困境。“合理配置公司债务是这个行业的关键。当你有债务时，你需要明白你赚多少钱才能偿还那笔债务。”

特让姆说，当公司无法正确分配债务时，“此时公司便陷入了困境，你遇到了美国海外船舶控股集团（OSG）所面临的情况。或者突

然，你遇到了安然公司所遭受的状况，你没有足够的现金流或资产来支持相当大的债务。”弗雷德里克森的前线公司在2010~2011年收购了美国海外船舶控股集团9.6％的股份，但在2011年出售了部分股份。

特让姆失望地直摇头，他认为由于对待上市公司股票持有人的方式以及希腊航运公司陷入的困境，目前的状况非常糟糕。他说管理团队必须进行长期投资并把投资者利益放在首位，以营造一个强大的航运环境。

不同于把利润再投资到同一行业并因此承担更多的风险，特让姆和弗雷德里克森坚信多样化经营以及以股息的形式将资本返还给投资者（弗雷德里克森的所有公司该项总额已达到惊人的120亿美元）。

谁笑到最后，谁笑得最好

在许多方面，从特让姆和弗雷德里克森身上都可以看到航运业众所周知的温和竞争力。“我记得当我们在1996年创立前线公司时，伯格森（Bergesen）公司的人都在嘲笑我们！”他所指的是斯格瓦·伯格森（Sigval Bergesen）于1883年创办的颇有贵族气派的挪威船运公司。“但最终，我们接手了挪威的航运市场，伯格森公司则被出售给苏包文刚家族的香港环球航运公司，”他笑道，“这表明傲慢的公司文化是多么的危险。约翰和我总是小心翼翼，我们取得的成绩不会影响我们的判断。”

特让姆承认航运业具有高风险性，你某一投资决策的对错将很快得以反馈。“如同其他人一样，我们也犯过一些大的错误，”他爽快地承认，“在2007年，约翰向德国旅游和航运企业途易集团投资了13亿美元，今天这一投资只剩下8亿美元。这100％是约翰的个人损失，而非我们的公众股东的。”尽管弗雷德里克森是途易集团的最大股东，他试图迫使首席执行官迈克尔·弗伦泽尔（Michael Frenzel）和董事长于尔根·科姆奥（Jürgen Krumnow）辞职，并试图迫使途易集

团出售德国赫伯罗特公司（HapagLloyd）的航运部门，但都被断然拒绝。

“现在，每当我看到弗伦泽尔先生，他都对我说，‘特让姆先生，你对德国政治并不了解。’而我对他说，‘弗伦泽尔先生，你说的绝对正确，但你不了解如何经营一家盈利的公司。’你可以想象，这笔投资并没有产生世界上最好的化学反应！”特让姆笑了，补充说，“我们希望再也不要犯这样的错误。”

“在经济低迷阶段领导一家公司是一个只能通过艰难学习才能掌握的本领。”特让姆说。他指的是他们在1998年的亚洲经济危机和由2001年9月11日恐怖袭击事件所造成的经济瘫痪中所经历的挫折。“最初，我们通过杠杆持有股票，考虑到我们没有足够的现金，我们取消了这个杠杆，”他解释说，“在这一点上，我们做了一个决定，无论我们在未来做什么，我们在控股公司层面将保持银行负债为零，我们手上总是有5亿美元现金作为缓冲。”

打破规则的人

与大多数全球性公司设有董事会不同，前线公司没有传统的企业结构。基本上，特让姆和弗雷德里克森与其他大约六七个人管理着120亿美元的财富。特让姆认为这如同海洋上的伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）。

前线公司的特别之处不仅在于其管理结构，而且还在于它从来没有举行过正式的战略会议。“我们从来没有试图像其他人一样做事，”特让姆解释说，“在我与约翰合作的过去18年里，我从来没有被严格地‘否定’或被告知我们没有钱做一些事情。”弗雷德里克森和特让姆倾向于不设有固定策略，因为他们认为这会让他们在竞争中处于优势。“这使我们能够保持灵活和活力，”他解释说，“我们对供给和需求有着清醒的认识，并尝试采取相应的行动。”

哲理

和弗雷德里克森一样，特让姆从未忽视细节。他办公桌上的层压板显示着他们拥有的各个船舶及其所赚取的现金。现金被分解为合同价格、现货市场租金水平、经营成本、本金还款部分、利息成本，然后计算出成本以达到收支平衡。“好望角型散货船的租船费率可以在短短6个月内从每天30万美元降至每天3 000美元，在这样一个行业中很难计算出一个准确的内部收益率（IRR）。我们唯一确定的事情是，每艘船每天在营运开支和资金成本上花费了多少钱。”

他们也评估层压板之外的所有投资机会，看看它们如何叠加。因此，看似他们的一些运作只通过“粗略的计算”就决定了，这是因为他们明确知道自己想要什么，以及他们愿意为它付出多少。“如果你可以用6.5亿美元购买一个新的钻井平台并以每天65万美元的价格把它租出去，或者如果你可以花8 000万美元购买一艘超大型油轮并以每天2万美元的价格把它租出去，那你会做哪笔交易？”特让姆在最近一个投资者会议上反问道。

在他购买资产时，除了关注可以获得什么样的回报率，特让姆还关注将会影响其船舶将来回报的发展趋势。“如果你投资在周期性市场中并保持低风险，那么，时间总会关照你的。”

逆流而上

虽然当前的金融危机对航运业的影响仍然让人心存恐惧，但特让姆和弗雷德里克森未曾停止开拓进取。特让姆表示，竞争对手并没有真正理解他们想要做的事情，许多人视弗雷德里克森为一个赌徒便证明了这一点。“事实说明一切，”特让姆说，“赌徒是误判风险的人。我认为约翰比我见过的任何人都更了解风险。”

业界误解他们想法的一个例子便是当弗雷德里克森于2012年3月声明他将增加油轮船队规模时，当时业界充斥着油轮产能过剩的观点。一个希望匿名的船东说，听到这一声明时他感到非常惊讶，因为一年前，特让姆在2011年海事财经周上曾经做出截然相反的评论，特让姆告诉听众，“我的核心信息是——不要去订购更多的船！”

当被问到这个显著的修正时，特让姆快速答复道：“从海事财经周那时起，我们团队花了大量时间研究燃油效率更高的新型船舶的经济利益，我们得出的结论是，这些新船将改变已有油轮的竞争格局，”他说，“对我们以及其他拥有旧油轮的人来说，这有一个糟糕的影响，旧船舶将无法幸存。如果你想在油轮业务中生存，你需要投资节油船舶。当你可以以历史低位价格做到这一点时，正如我们今天所做的，我们没有选择只好改变我们的策略。”

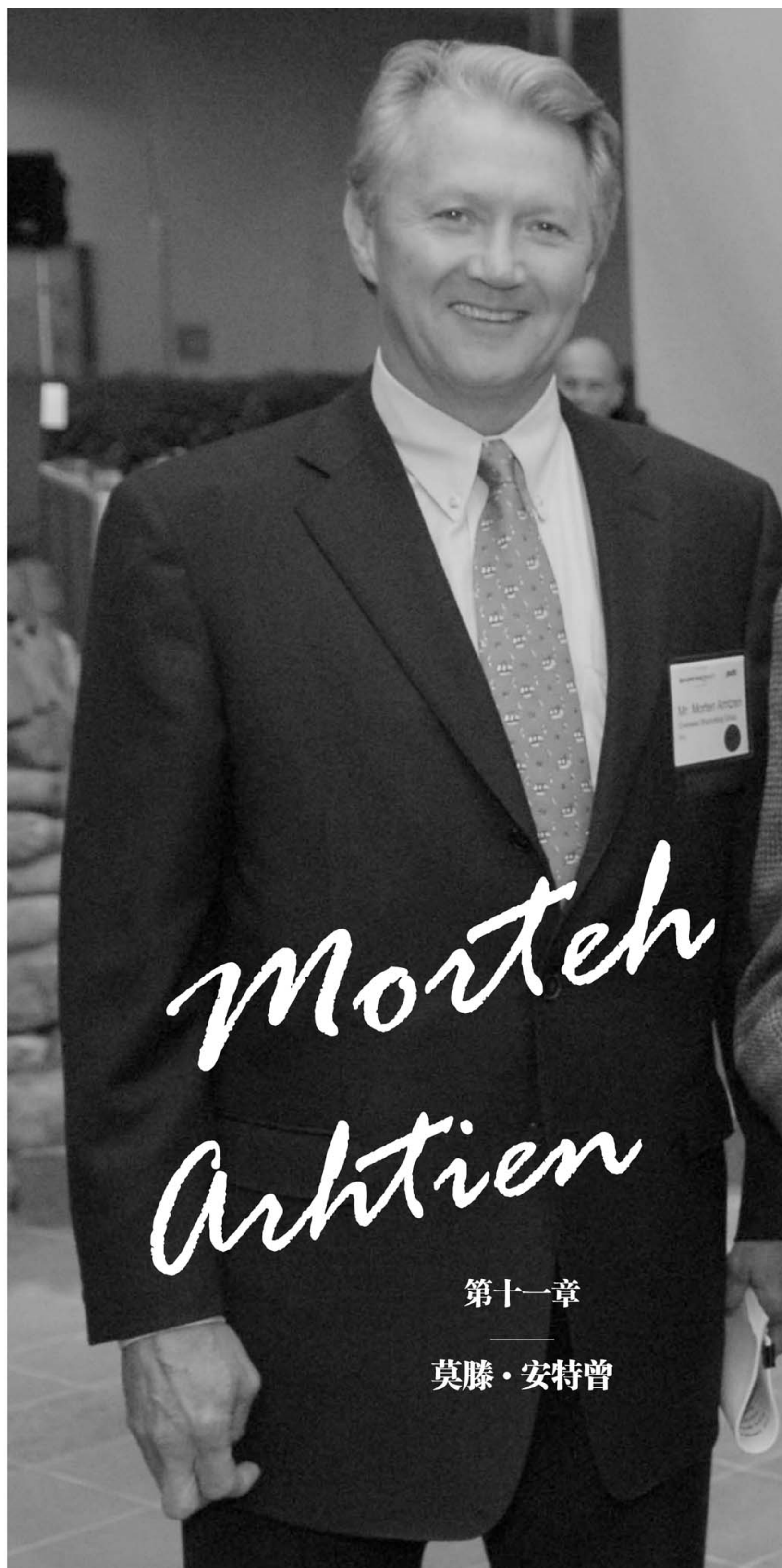
没有借口

虽然欧债危机多年来一直让市场非常扫兴，特让姆认为这只是人们不进行投资的一个借口。“3年前，没有人关心希腊债务！投资只有一个原因——你认为你会赚钱。相较于良好的市场，我们更喜欢这种低迷的市场，因为在一个良好的市场中你会一直犯错误。而在低迷市场，你想犯错都难。目前，我们可以像‘醉酒的水手’一样在几乎所有的航运市场进行投资，却不会有太大的损失，因为我们从事业务的一切领域都早已深受打击。船厂正亏损建造船舶，这意味着它们以低于成本的价格出售船舶。这不可能永远持续下去。”

像许多船东一样，特让姆认为市场将维持低迷。“这个人为危机规模是如此之大，我认为市场回暖要在5~10年之后，”他说，“当你回顾航运业的历史，周期将永远是相同的——船东赚了不少钱，他们订购了很多船，市场崩溃，他们要苦一阵子。而市场上涨得越高，便跌落得越惨——所以对你希望的事情要保持谨慎。”



托尔·奥拉夫·特让姆（左）和约翰·弗雷德里克森（右）。
图片来源：《挪每日经济生活》（Gunnar Blødal）



第十一章

莫滕·安特曾

莫滕·安特曾

（Morten Arntzen）

安特曾在银行业中达到了船舶融资的顶峰，在行业周期巅峰和低谷时都保持成功。在银行业中工作了25年后，他受聘去管理广受尊敬的纽约证券交易所上市公司——美国海外船舶控股集团。美国海外船舶控股集团是最大、最成功的油轮公司之一，拥有庞大的美国国内和国际船队，并传奇性地长期为最严苛的石油产业参与者提供服务。对于一个处于整合边缘的行业来说，当资产成本以及主要能源项目都需要获得资本与管理专业技术的大量资源时，安特曾的职业生涯对美国海外船舶控股集团来说就像教科书一样完美。

“我们试图维持一种任何人都应该对风险发表自己看法的氛围。我们在讨论时就好像卷入一场食物大战。我们会问自己‘此时应当做的事情是什么’——然后，你再做出决策并进一步推进。”

“当准备遇上机会时，成功就来了。”

“每当行业想法一致时，持反对意见的人会赢。”

“当形势良好时，你应该遵循更加严谨的风控步骤。”

航行在过去与未来的涌流中

每当讨论成功时，永远不要低估运气的重要性。莫滕·安特曾——运输巨头美国海外船舶控股集团的首席执行官，会告诉你他有一点“lykke til”（挪威语“好运气”）。1979年毕业之后，安特曾就加入了汉诺威制造商银行（Manufacturers Hanover）——一家3A级银行，是当时全球最大的船舶融资银行。

安特曾微笑着回忆起他的这段职业生涯。“我是一个挪威人。于是，他们就假定因为我是挪威人，所以我懂一些航运的事情。我知道如何航行，但是我对航运一无所知。”他的第一份工作是对航运企业进行信用分析，那时候他的好运气又来了。“他们在奥斯陆有一个办公室，那里的两个高管必须离境，因为他们被抓到在税务上造假。”由于这个突发事件，安特曾得以到奥斯陆工作。“我在挪威和丹麦的一些航运企业和石油公司里工作过。那是我首次接触航运，我立刻爱上了它。”

时间快进到1983~1984年的周期性低谷，安特曾的上司辞职了。更多的好运气来了。“于是，我成了唯一留下来的人。我重新回到纽约，为汉诺威制造商银行建立并运营全球航运集团，”他解释说，“我立即投身于重组全球航运公司的工作中。”

他经手的最大一个重组对象是华盛顿特区的华世船务集团（CY Group），该集团之后由董建华（Tung Chee Hwa）运作。在中国于1997年收回香港后，董建华成为第一任香港特别行政区行政长官。当时是安特曾就职的第一个月，华世船务集团前来向他袒露它们面临的严重问题。“他们来到银行并告诉我，‘我们认为我们有大约50亿美元的债务，还有30亿美元尚未到期的个人担保。我们认为我们当下的

财产大约值5亿美元。我们无法再创造利益。我们面临一个问题，我们需要你的帮助。’于是，我们对集团进行了重组，现在他们有一家非常成功的上市公司，名叫东方海外货柜航运有限公司（Orient Overseas Container Line）。”

华世船务集团只是安特曾在全球范围内（包括中国、挪威、新加坡、日本、美国和荷兰）众多业务中的首笔重组。“我获得了非常多的经验，并且知道一些航运公司是如何陷入麻烦的，也从一些别的公司身上学会了如何避免麻烦。”他说。

整整3年，安特曾不间断地工作。他为汉诺威制造商银行收回并实际管理14艘船舶——包括干散货船和油轮。“这是你能获得的最好教育，因为你学习了什么是可行的、什么是不可行的，并且懂得坏事情在什么时候会变得覆水难收。”到1986年，汉诺威制造商银行出售了所有船舶，并且重组了绝大部分公司。他被指派回伦敦，为银行打理半个欧洲的航运业务，其中也包括挪威办公室的业务——当时，挪威与伦敦同为航运业的中心。

汉诺威制造商银行与化学银行（Chemical Bank）于1992年合并，他们请安特曾回到纽约并负责全球运输部，包括：火车、飞机、汽车、卡车和船舶。之后，当大通银行（Chase Bank）和化学银行合并后，安特曾也负责相同的事务。“所以，从1979~1997年我离开大通银行，航运占据我职业生涯的很大一部分。”

永远不要畏惧去抓住一个新的机会。1997年，安特曾接管了一家陷入困境的航运投资银行——美国海事顾问银行（American Marine Advisors, 简称AMA）。他说当时的时机不能更好了，因为行业正经历另一个衰退。“当时有很多重组。我们做出了我们第一笔私募股权投资，并从事许多咨询顾问工作——甚至帮助建立了一家邮轮公司——大洋洲邮轮公司（Oceania Cruises）。之后在2004年1月，我受聘去运营美国海外船舶控股集团。”

经济转型

航运与经济之间的协同增效效应是和谐一致的。当经济繁荣时，能源的消耗增加，这就提高了油轮的费率，这对于像美国海外船舶控股集团这样的公司来说就是机会。“当形势良好的时候，真的，一切都非常好，”安特曾说，“当巨型油轮的运费达到10万~20万美元一天时，那是极好的，你赚得盆满钵满。但是，当形势变差时，你就会损失巨额资金。你也会经历2011年夏天那种时候，那时每天的运费是6千美元，这比运营一艘船舶的成本还要低。”

在2011年年初，油轮的运费大约是每天1.2万~1.3万美元。之后，在第一季度，运费上涨到2.5万美元。在2012年的第一季度，运费翻倍到每天5万美元。2011年至2012年3月大型油轮运费如图11.1所示。“那种运费可能持续不了多久，但是如果你能抓住它，你就能提高你的平均运费。所以，你必须保持敏感，你必须达到顶端，”他解释说，“你必须有能掌控交易、靠得住的员工，他们能够按情况所需分配船舶。为了能这样做，你必须打造一支员工团队，使他们即使在困难时期仍时刻做好准备来抓住潜在的机会。”

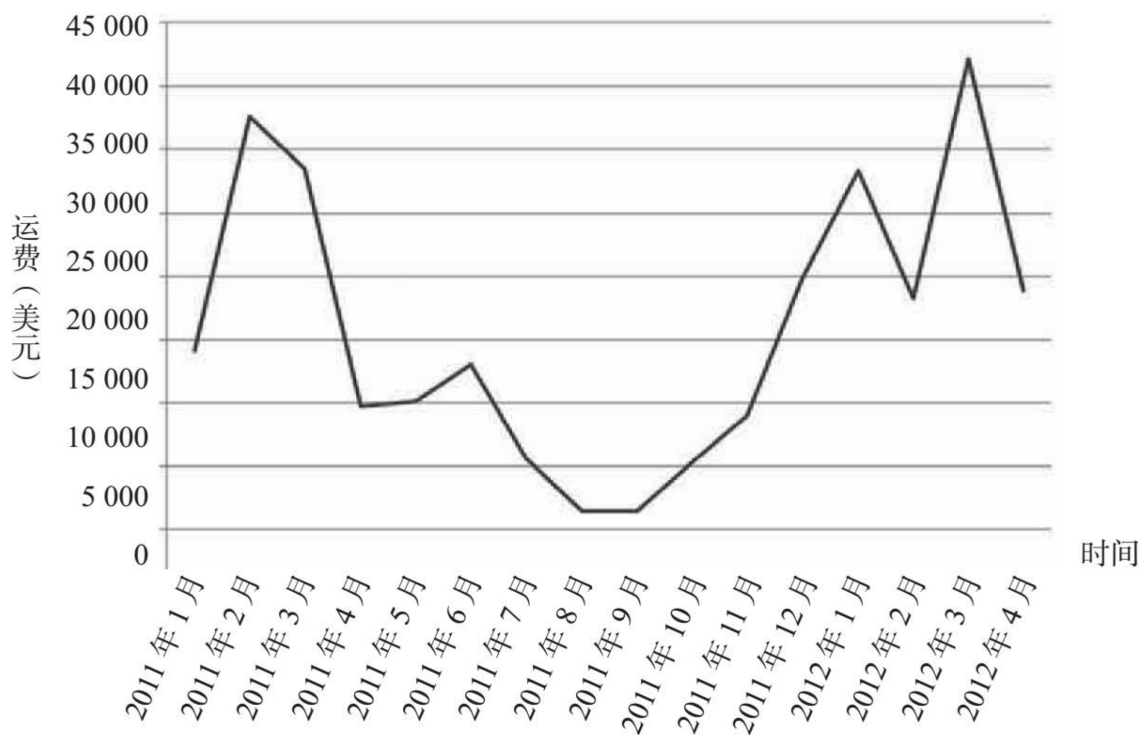


图11.1 大型油轮收入波动图
资料来源：《克拉克森航运情报》（Clarksons Shipping Intelligence）

由于运费存在这些极端的高位和低位，当决定出售船舶时面对的挑战是找到一套全面的评估体系来衡量风险。“在美国海外船舶控股集团，决策不是由一个人做出的。我们试图维持一种任何人都应该对风险发表自己看法的氛围。我们在讨论时就好像卷入一场食物大战，”他解释道，“我们会问自己‘此时应当做的事情是什么’——然后，你再做出决策并进一步推进。”

人力资本的投资

组建团队甚至比积累公司资本更加重要。如果你没有正确的人，你就可能做出错误的决策，这会给你带来数百万美元的损失——甚至更糟——让公司急转直下。安特曾寻找的人员是非常好奇的冒险家，同时又能精准地判断什么是他们知道的，而什么又是他们不知道的。一旦他建立起这样的团队，他会在其中增加一层会计人员来负责解析

分析——这样他们可以互相印证。“我希望我的团队能够从不同的角度分析情况，以找到解决方案，”他解释说，“比如，当有人说美国的汽油销售可能会遇到问题，因为他们关闭炼造厂的行为会导致供给短缺。我们就会问那我们应该如何安排船队来做好准备？这样，你希望有人可以加入讨论并询问针对这个问题应该如何策划航程，接下来要问的是我们如何就船队的安排来利用我们剩余的燃料舱。”安特曾说这种混合型的谈话对于战略的实施至关重要。

美国海外船舶控股集团的大赌注

美国海外船舶控股集团的大赌注之一是在2005年的时候决定在美国旗航运市场中占据重要地位，但当时那个决定面对很多市场质疑。这个缝隙市场的基本面问题是人们最主要的担心。美国旗船市场由《琼斯法案》（Jones Act）管制，该法案规定所有在美国港口间运输货物的船舶必须在美国建造、由美国船员驾驶，并且75％以上股份由美国公民控制的美国公司所有。航运业的业内人士表示出他们的担心——这些法规使得美国很难在造船业中保持竞争力。“在美国造船的成本翻了3番”，海登赖希集团（Heidenreich Enterpris）的首席执行官佩尔·海登赖希（Per Heidenreich）如是说，“美国船厂的所有人告诉我他们无法和中国、韩国或日本的船厂竞争。”



“FSO亚洲号”（FSO Asia），一艘442 893载重吨的浮式储油卸油船。由美国海外船舶控股集团与欧洲海运公司（Euronav）共有。该船最初在2002年建造时是一艘超巨型油轮，在2009年时被改建成浮式储油卸油船。

行业专家认为美国旗船市场面临两股消极的逆风，第一股是较之亚洲船厂，美国本土船厂高昂的成本导致美国造船舶的缺乏；第二股是美国旗油轮船队中船舶的老龄化。有了这两股逆风，加上船厂的产能有限，要及时替换这批老船是非常困难的。根据《美国1990年油污污染法》（U.S. Oil Pollution Act of 1990-OPA 90）的规定，目前一半的船舶将在未来10年内强制退役。这一规定结合两股逆风将在未来造成巨大的供给紧张。而美国海外船舶控股集团却对此持积极态度，准备占据完美的位置趁势收获，但不是所有人都同意安特曾的观点。

“我们的大赌注受到很多批评，因为美国旗船市场无利可图，而成品油轮的市场也不够迷人。我们从原油生意中赚了很多，”安特曾

继续说道，“如果我听从管理我们股票的私募基金和对冲基金的建议，我们就会把所有的钱都投资到原油油轮中，但是我们并没有这样做。一直到2012年，我们仍然屹立不倒。我们能够屹立不倒的原因之一就是因为我们美国旗船的生意好地超出了预期，在我们原油生意赔钱的时候它依然赚钱。所以，反其道而行之是正确的。”

安特曾再次把这种决策过程称为内部的“食物大战”。“我们有13位董事—— 12位有主见的人和我。管理层中没有别人，我们都问自己‘怎么做是对的’，然后我们必须说服董事会。”他解释说那并不是一个容易的过程，因为许多董事都与公司一起经历了起伏，所以他们必须给出一个强有力的说法来解释他们将如何采取行动。

“我们的投资者之间有一些严重的分歧，他们质问董事会为什么我们不购买原油油轮，我们历经世事的董事对此回答说‘嗯，我记得原油油轮曾经几乎是废铁，这有可能还会发生’，果然发生了。如果我们按照私募基金和对冲基金告诉我们的，把所有的钱都投向原油油轮，我们早就歇业了。”

安特曾说这是人们所犯的主要错误中的一个典型例子——认为他们可以准确地引领市场。“你真的需要建立多元化的战略组合，因为你不可能去引领市场。”安特曾说这需要一个过程，美国海外船舶控股集团有一张等级和优先列表，以助其在漫长的市场低谷中得以幸存。该列表基于以下3个要点：

1. 通过你能控制的事项来降低成本、再租船和确保合同，以此改善业务。

2. 把你的人员与资源配置到任何成功概率高的项目中。

3. 留心产业处于下行压力下的机会。

这3个要点帮助公司走向成功。亨利·哈德曼（Henry Hartman）的座右铭——当准备遇上机会时，成功就来了，很好地诠释了安特曾的战略。做好准备才是关键。

期待奇袭

由于航运市场是周期性的，安特曾说他的长期计划一般是3~5年。即使是在这样的周期中，也存在着微降。有时候，不管你计划得多好，你都会功亏一篑。安特曾对这样的失误很坦诚。“我们有非常好的业务计划，但是我们有时候运气不好。当然，在商品业务中，你最好期待一些奇袭。我们和一家船厂签订了几份为期10年的造船合同，然后他们破产了。我们只能靠自己建完船舶，这耗资巨大。”

低估全球衰退的影响是另外一个失误。“我们认为成品油轮和原油油轮的租金不是高度关联的，”他说，“我们没有看到其中的关联性。我们认为我们在这两者之间搭建了足够的平衡，但是当金融危机和大衰退来临之际，所有的东西都分崩离析了。”

安特曾说他们试图制订计划，因为他们知道会有更多的奇袭。“我们试图添补缺口。”他继续说道。他也“毋庸置疑”地相信行业会表现得比预期好，因为行业内的人都太消极了。

“每当行业想法一致时，持反对意见的人会赢。”



“海外瀑布号”（Overseas Cascade），一艘建于2009年的46 666载重吨穿梭油轮。当“马康多号”（Macondo）在墨西哥湾漏油后，该船被买入以辅助油污清除工作。

吸取失败的教训

在近几年，由于史无前例的全球造船能力的扩张和全行业内船舶的供大于求，直接造成了一个持久的、带有惩罚性的低运费环境和运营损失，安特曾正带领他的公司经历一段最具挑战性的时期。2012年7月，面对行业内对其偿债能力的担忧，美国海外船舶控股集团成为又一个被标准普尔（S&P）降级的航运企业。“当形势良好时，你倾向于下放一些决策权而不遵循你在挑战时期使用的严谨的步骤。然而，此时你更应该做的是遵循更加严谨的风控步骤。我希望当形势恢复后我们可以这样做。”他说他们在美国海外船舶控股集团中长期进行压力测试，以对所谓的“黑天鹅事件”做好准备。

“人们对此可能抱有嘲笑的态度，但是事情的确会发生。2011年比预期得更加糟糕，因为我们有3个交易都因为不测风云而毁于一旦。第一个是日本的海啸，29艘前往日本的巨型油轮只能掉头返航。然后是利比亚事件，我们损失了所有利比亚的产品。这对我们的市场造成了巨大的打击，没有人可以预见到150万桶产品在一夜之间消失无踪。”他解释道。

“之后，奥巴马宣布战略石油储备计划，”他继续说道，“对油轮市场来说，没有比这更糟的了，因为那将把石油转移到输油管中而非运送上船。”这些事件再次表明安特曾的观点——“黑天鹅事件”的确会发生，而你必须有一个战略计划。

安特曾说，通过提出正确的问题以及聚集聪明的人员，你有更好的机会去认识到所有的客观事实，同时也认识到风险。他说你也必须把市场看成是一种半饱和的状态，因为市场终究会反转。如果市场因为一个“黑天鹅事件”而萎靡，这是很正常的。

油轮的改革

航运巨头之间一个最大的分歧集中在“准入壁垒”问题上。安特曾说在70年代和80年代，事情更为简单，尤其对于油轮来说，因为“任何人都可以从事此项业务”。事实上，在那段时期，他几乎准备离开银行业而创立自己的航运公司。但是，由于“埃克森·瓦尔迪兹号”（Exxon Valdez）溢油事故，他决定不那么做。

“埃克森·瓦尔迪兹号”溢油事故以及英国石油公司（BP）的灾难烙印在每个人的脑海中。“越来越多的人呼吁要求油轮和石油公司确保安全、清洁和环保，”他解释说，“我认为，随着世界变得更绿、更干净，以及对溢油更少的容忍，在排放废气和污水方面需要更多的技术组合和专业技能。所以，像美国海外船舶控股集团和堤客这

样的公司在长期中更有机会获得成功，因为我们在这方面投入了巨大资金。”

虽然，安特曾认识到他们有可能在这些领域过度投资，但他并没有“放弃”，因为他认为航运发展的最大趋势之一就是建造和运营安全、清洁、可靠和环保的船舶。“如果我们的船舶不环保，我们就不能够与道达尔（Total）、埃克森、雪佛龙（Chevron）或挪威国家石油公司（Statoil）签订合同。这些公司不希望在一个长期期租中会有船舶航行至德拉华湾（Delaware Bay）时泄露原油，其中的利害关系攸关它们的名声。更重要的是，我们真的关心我们船员的安全，这是我们的遗传基因。”

航运业的未来

当评估未来的机会时，领袖们会观察新兴市场中的增长趋势。不久之前，日本还被看作是“新兴市场”。现在，“太阳升起的地方”已经被金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）取代。在这个转变过程中，安特曾也开始关注韩国。“在1984年，我拜访了三星船厂，当时它只是在稻田旁边建造小船，”他说，“如今，三星承建全世界最精密和复杂的船舶——那里所发生的事情简直难以置信。”

安特曾在中国看到了额外的机会。他相信航运业低估了这个国家的增长，而在过去15年中押注中国的人“已经大赚了一笔”。鉴于中国中产阶级的财富不断增长、公路和其他基础设施不断扩张，像安特曾这样的专家预期这种趋势还将持续。

美洲的新领域

安特曾为之兴奋的另一个驱动力是北美洲页岩油和天然气的兴旺。自2000年以来，美洲的天然气产量增加了40%。在过去5年中，美国成为全球最大的精炼石油产品出口国。

鉴于美国现在是“一个巨大的精炼石油产品净出口国”，安特曾认为这种动态趋势对于美国海外船舶控股集团十分有利。这种出口趋势需要美国海外船舶控股集团将越来越多的精炼石油产品从美国运往墨西哥、拉丁美洲和欧洲。“大量的美国汽油和柴油被出口到欧洲、拉丁美洲和非洲，同时海岸线沿岸的炼油厂也在发生变化——一些加勒比沿海的炼油厂被关闭，这都将给美国海外船舶控股集团下的美国旗船以及国际旗船业务带来更多的机会。”

安特曾对于即将发生在中东和拉丁美洲的投资进展感到同样兴奋。“我们在智利有两个合作伙伴，那里的人们也开始投资。他们不再依靠美国，他们在创造自己的东西。”即使有巴西的主权债务问题，他也没有望而却步。“我们在那里有两笔交易，巴西海上项目的繁荣是虚幻的。”

关于欧洲经济放缓对全球经济的影响，安特曾认为这并不会减慢全球的增长。“世界上有太多的其他地方，在那些地方资本被创造出来，投资者承担风险。不管处于何处，人们总是希望住在有暖气和空调的房子里，希望驾驶汽车，并有一个更好的生活。”

未来的航运潮流

当着眼于行业未来，航运主管都密切关注美国的监管环境。与政治不确定性有关的是预算、税收，以及法规对决策所产生的始料未及的后果。安特曾认为关注的重点领域在于奥巴马政府对于石油公司的言辞、环境保护局的标准，以及针对墨西哥湾的非官方炼油禁令。美国天然气产量如图11.2所示。

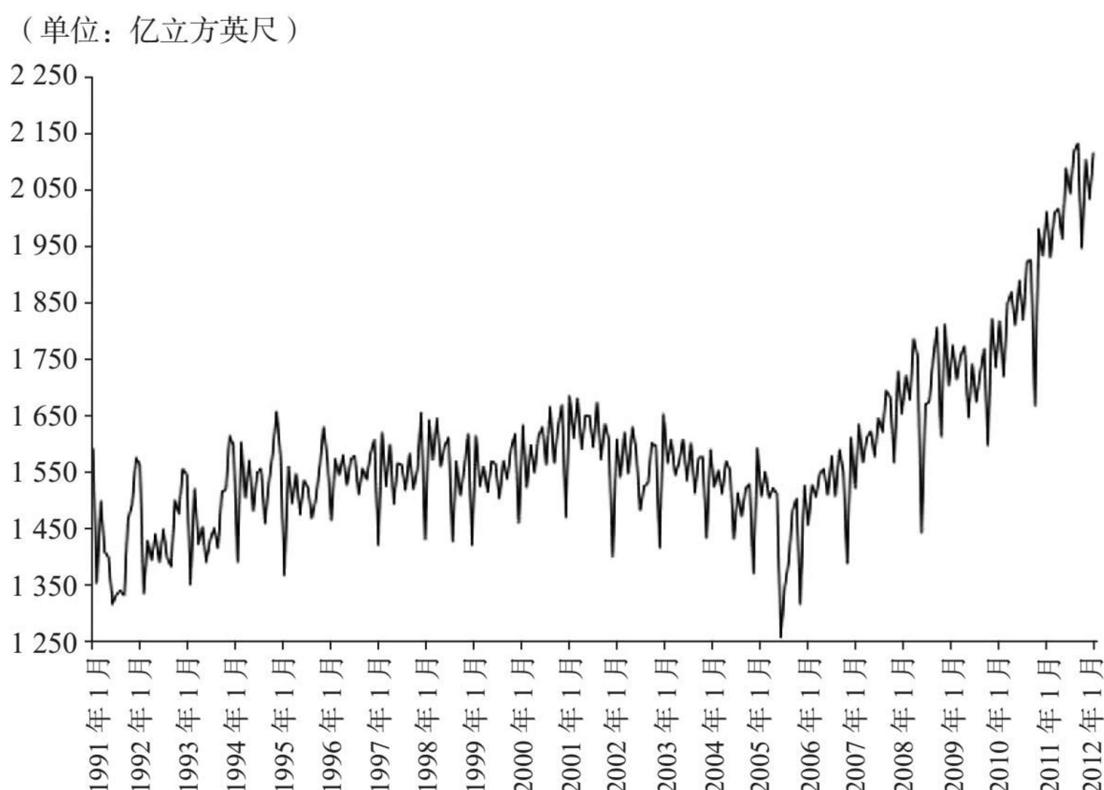


图11.2 美国天然气产量

资料来源：美国能源信息署（EIA），舒尔克集团（The Schork Group）

安特曾开始转向讨论政府决定遗弃“拱心石”油管的决策。即使是民主党的高层，比如副总统约瑟夫·拜登（Joseph Biden）的首席经济学家和经济政策顾问贾里德·伯恩斯坦（Jared Bernstein）在美国全国广播公司财经频道（CNBC）的财经论坛节目“论谈（Squawk Box）”中都表示他希望总统通过该项提案。安特曾说石化行业的基本面使得对该项提案的否决会太引人注目。“‘拱心石’油管项目将会开启，”他说，“我们认为安全的水力裂压会被继续使用，而且我们相信美国将会成为一个更大的石油生产国，并且极有可能成为一个天然气出口国——除非政治因素横加干扰。”

“奥巴马给了石油公司猛烈的一击，”他继续说道，“但是，在衡量安全标准的问题上，石油公司是要求最高的人。他们就我们应该如何运输设置了许多标准，在溢油报告方面也是如此。比如，我们需

要不断向英国石油公司汇报。如果我们把一滴油洒在甲板上，他们都希望知道。他们是非常严谨的。大石油公司都明白他们不能漏油、不能造成污染。我希望政府能看到他们（大石油公司）究竟是怎么做的。他们使得我们（石油运输公司）表现得更好。”

安特曾相信美国的资金流量和他们能够在该板块内创造的机会是“巨大的”。“我们认为这是受经济推动的——如果你能以低于每桶3美元的价格买到天然气，为什么还会想要风力农场或是太阳能发电站呢？你不会想要。当石化燃料的价格上涨时，这些替代性能源才会变得重要。”

面对银行破产和主权债务危机

在未来，至少在近期，航运业要面对的最大的挑战之一就是缺乏欧洲银行的贷款。历史上，欧洲银行一直是航运业最大的投资者，安特曾说他们无法像之前那样提供贷款将会对行业产生巨大的影响。“不管有多少个威尔伯·罗斯（Wilbur Rosses）加入进来（此处指私募基金），其体量与航运银行相比仍旧是九牛一毛。”

安特曾已经察觉到因为航运银行无法为新造船和二手船买卖提供融资而带来的影响。“有一些船已经被订购，但是如果你翻阅订单就会发现订购的数量急剧下降。”因为无法得到融资，企业不得不放低姿态，勒紧皮带，尽可能地挤压出资金。

安特曾在2012年的春天非常谨慎，每花费一美元都会细细掂量：“我们没有订购船舶，反而我们开始租船。我希望拥有选择权，当我们租船的时候我可以自由选择。我能够以我感到舒服的价格租用一艘船来运营3年，我会凭此赚钱。在那个合同之后，我可以选择购买那艘船舶或是再续租3年。”

这种类型的租船交易为备感压力的船东提供了灵活性。如果美国海外船舶控股集团购买一艘船舶，它们的资金就会被捆绑，但是如果租船，资金是流动的，会更加灵活。

强者为王

不管行业怎么样，最适应的幸存者掌控局面，在航运业中，这就事关大小和规模。“你必须具有一定的规模，因为你和埃克森、康诺克（Conoco）以及雪佛龙在玩同一个游戏。所以，一家小型的、只有一两艘船舶的私人公司是不可能存活下来的。你对于经纪人或大石油公司来说还不够重要。”

继续整合

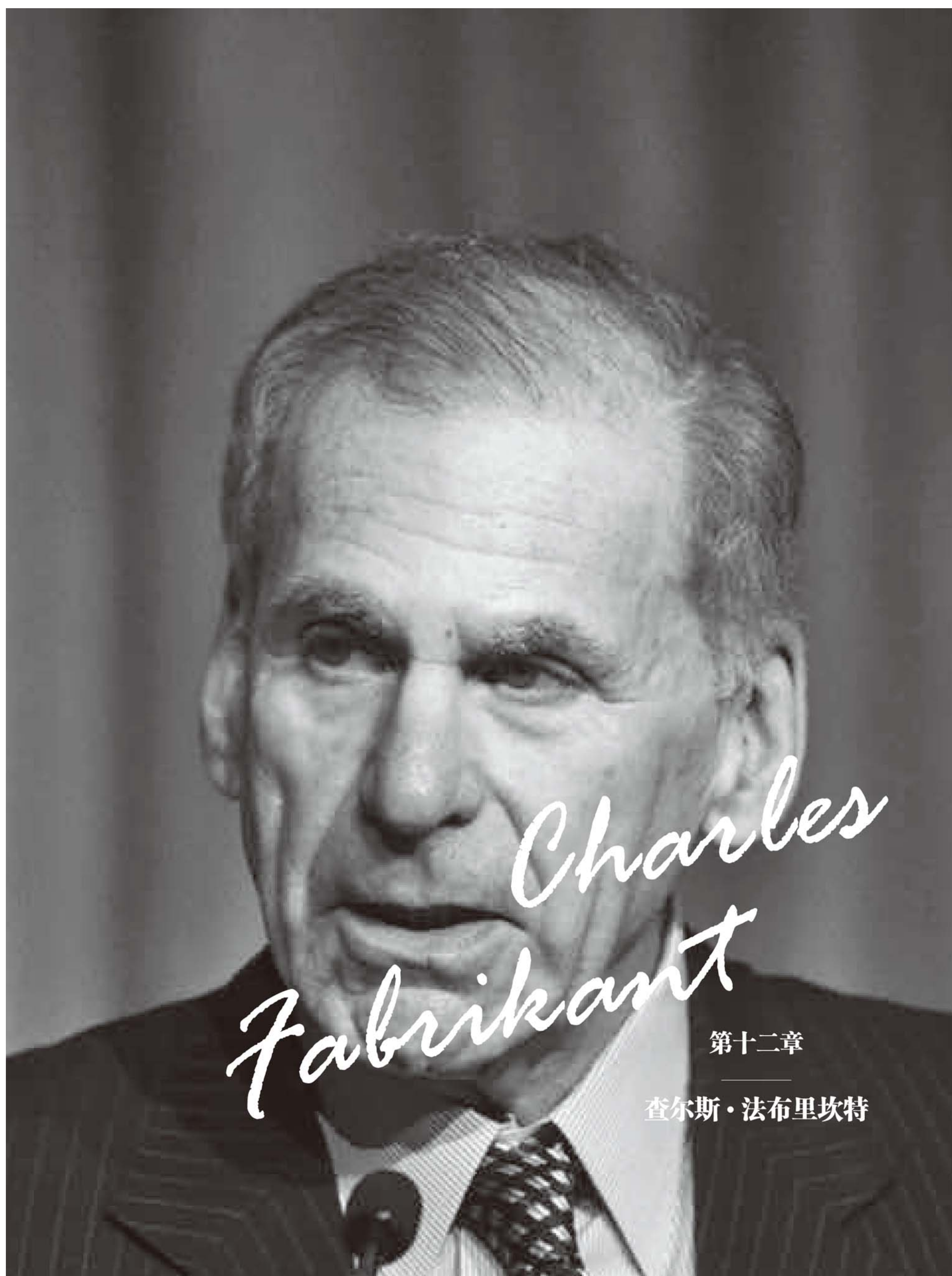
在这场幸存之战中，整合很自然地对行业进行瘦身，把范围缩小到更少、更大的玩家之间。安特曾预计未来20年将会有更大的整合，因为资本价格被大大削减了。“合并两家市值3亿美元的公司远比合并两家市值分别为30亿美元与40亿美元的公司要容易得多。”

私募基金的涌现也将介入整合中。“它们刚刚进入市场。我认为它们会像我们一样，在实际出售船舶时要么卖给其他船东，要么卖给公开市场。”

他说，尽管美国海外船舶控股集团在市场繁荣的年份里出售了许多船舶，但事后看来卖的还不够。“像我们这样的上市公司，当我们上报数字时，分析师会把出售船舶剔除。但是，在一个周期性极强的行业中，你必须随之增长和收缩资产和负债。我们的业务是通过我们如何买进和卖出来评判的。”

对海洋的热情

许多航运业的管理人员都说，当你身处这个行业的时候，你也成为全球经济转型的一部分。当安特曾描述他对海洋的热情时，他笑了。他说一旦这流入了你的血脉，你就会永远热爱这个行业。“过去30年中我周游世界各地，一年几乎有100到150天是在路上。这个行业太有意思了，你能与太多有意思的人交流。我想成为世界的一部分，而身在航运业中你绝对已经是世界的一部分了。”



第十二章

查尔斯·法布里坎特

查尔斯·法布里坎特

（Charles Fabrikant）

查尔斯·法布里坎特很早便接触了航运业——他的家族从事拆船业务，而他在大学读书时曾为一家干货经纪公司工作。他学习法律专业，并作为执业律师开始工作，直到一篇显现国际航运业魅力的杂志文章吸引他回到了航运业。如今，法布里坎特创立的希科公司（SEACOR Holdings）已成为上市公司，他担任董事长。该公司经营着非常多元化又互补的业务，包括提供海上船只、直升机、拖船和内河运输服务。法布里坎特按照每一美元就像他最后一美元的方式进行投资。他不考虑税后收益低于12%~13%的投资。他敏锐的、严谨的头脑以及他的精力和好奇心，让他在市场周期中获得了其他企业可能没有获得的回报，并让他在业务中充满快乐。

“如果你在走下坡路，你可能会做一个大转弯，你应该保持警惕，以识别这种可能性。”

“你必须确保你不会进行地过于快速或盲目，以至于无法辨别趋势的变化。这种灵活性将让你在趋势逆转时得以生存并有希望从中获利。”

现代海盗

从《白鲸》（Moby Dick）到“加勒比海盗”，无论是书籍、电影，还是媒体对于航海生活的描写已成功吸引了几代想成为冒险者的人的注意力。因此，这并不奇怪，一篇关于航运的杂志文章点燃了希科公司董事长查尔斯·法布里坎特内心的火花。“当时我从事法律工作，我赚的钱越多，我就变得越痛苦。”他感叹道。

法布里坎特对航运业并不陌生。他的家族曾经营一家拆船企业，他在大学时曾经在一家干货经纪公司和一家油轮公司内部经纪部门工作过。但法布里坎特从未想过从事航运业。相反，他在法学院攻读法律，并成为一个成功的律师。他为什么要放弃这一切呢？

“我就是这样的一个人，”法布里坎特说，“我曾读到《福布斯》（Forbes）或《财富》（Fortune）杂志上一篇关于航运业的文章，这篇文章将航运人描绘为‘后脑勺长着眼睛般精明的现代海盗’。这似乎很有趣，特别是当时我还是一个单身汉，我想我会遇到一个美丽的女人。”不久，他就慢慢地退出法律界，进入航运业，回到自己的家族生意中。

1965年，他的家族创建了一个名为法布里坎特国际公司（Fabrikant International Corporation）的小型国际船旗运输公司。法布里坎特相信“运气比聪明更重要”，其公司在赎罪日战争（Yom Kippur War）后基本退出了油轮业务，“事实证明这是退出的一个好时机。”法布里坎特解释说，因为苏伊士运河仍然被关闭并且价格已经过了顶点。他继续从事干货运输业务，并于1981年在20世纪80年代中期的“黑暗时代”来临之前退出。“也许这只是注意力缺乏症，”他开玩笑说，“但幸运的是我成功脱身了。”

几年后，在20世纪80年代后期，预计市场将复苏，法布里坎特看到了重操旧业的机会。“我们一群人认为重新进入航运业可能会很有趣。在那时，我已经从事陆上业务，经营驳船和拖船业务。我们团队对传统海运非常感兴趣，我想重新进入该领域。”

他当时的合作伙伴是他在航运业认识的几个人——来自纽约的已退休的知名经纪人罗伯特·皮尔罗（Robert Pierot）和美国前财政部长与能源操控者比尔·西蒙（Bill Simon）。“实际上，我们曾竞买过海上运输线公司（Marine Transport Lines），但我们在尽职调查过程中放弃了竞买。”

这并没有阻止这3个人。在海事局训练部门负责人的建议下，法布里坎特一直在研究海洋工程行业，那个负责人告诉他：“如果你认为驳船很便宜，那么你应该看看其他东西是不是也这么便宜。”他指的是海工船舶。“我们驳船业务的首席财务官与芝加哥地区名为‘NICOR’的公司有联系，该公司有35艘海工船舶。我们的拖船使用NICOR公司的船坞。我看过之后，对比尔·西蒙、他的儿子彼得、罗伯特和团队其他人说，‘虽然海工船舶并非船，但他们可以漂浮。’它看起来便宜，我们便扑了上去。”那笔交易是希科公司的起源。“我们的新员工想出了‘希科’这个名字，因为用‘SEA’替代‘NI’，这是最便宜的履行变更船舶名称义务的方式，也最节省油漆。”

希科公司

与WL罗斯公司相似，希科公司拥有多样化的业务，各业务组合之间相辅相成。它经营直升机和海上支援船业务，也投资商业航空，并利用各业务领域相互交叉的信息，追踪不同的市场和行业机会。各业务单位相互竞争着资本的分配，并且在一些情况下互换客户。信息流是和谐的，但旋律却是机会主义。“你很少能看到一个可以组建一家公司并汇集所有这些不同行业的人，”希科公司首席执行官欧文·罗

列特热三世（Øivind Lorentzen, III）说道。“这是他的天赋，”他如此评论法布里坎特，“他对市场、操作细节和价值都有着清晰的理解，所有市场对他来说如同游戏。”

法布里坎特创造了一个创新和挑战极限的文化。这一直被一些人认为是理智而严谨的。“他喜欢辩论和知识学科，”罗列特热说，“而另一方接受他质问的人可能会非常沮丧……我喜欢称呼他为最高法院工作人员，”他笑了，“但是，这一切都体现了寻求正确答案的精神。”

我们的目标是找到一个希科公司能够颠覆市场的缝隙领域。“颠覆者”常常与改变人类生活方式的热门应用程序开发公司相联系。希科公司的最新创新，“希科猎豹号”（SEACOR Cheetah），确实是一个近海航运业的颠覆者。



2008年建造的高速船员艇——“希科猎豹号”。

“希科猎豹号”

“希科猎豹号”，一艘50多米长的双体船，可以按40海里/小时的速度承载150名乘客——这比传统船员艇的速度快了两倍多。这种进步源自法布里坎特的团队对业务全方位的审查，发现行业中的空隙也可以变成一个机会。“我们认为，在世界上某些地方，直升机并不一定是最可靠的将人员运输至石油钻塔的办法，”他解释说，“船舶会更好，但现有的船舶速度相对较慢。我们预想，如果我们能够创造一艘更快的船，这将会吸引石油公司。我们试验并推出了双体船。”有趣的是，实际上，法布里坎特的这个策略将与自己的直升机业务进行竞争，但同时却在人员运输市场中会有更大的占有率。如果人们无法通过航空运输人员，他们将通过海路运输。

在这方面进行资金投入的决定是基于他们的知识，以及他们与为石油公司经营本地业务的人的关系。“‘希科猎豹’是我们海工组的产品。他们来找我，我向他们询问了情况。然后，我们决定‘好吧，让我们做这个’。”

资金分配

在考虑投资时，领导者必须确定项目是否有足够的吸引力，并认识到可用资金是有限的。然而，希科公司没有多少资金的束缚，这令人羡慕。不过，法布里坎特按照每一美元就是他最后一美元的方式进行投资。当被问及投资于传统的船舶、油轮或干货船时，法布里坎特回答说：“如果我把我的钱投在一种商品上——如同船舶——我真的希望我成功的机率会非常高。”

他的目标是赚取无风险投资回报的两到三倍。“我真的没有兴趣赚取百分之五或六的收益。这并不具有吸引力，虽然在这段零利率时间内，如果不采取杠杆措施，已经很难做得比这更好。总体来说，我们已经通过有限的杠杆措施获得了18％~19％的税前收益，12％~13％

的税后收益。”法布里坎特解释说，如果使用有限杠杆措施的投资不能达到这个水平，他们会拒绝。

在分配资金之前，希科公司还会评估市场机会的广度。“你不希望自己的商品只有一个非常有限的市场。”供需系数是至关重要的。“在过去的几年里，我一直对传统集装箱船充满好奇，但我认为我不会对大型集装箱船感兴趣，因为世界上需要这种船型的客户并不多。我想，如果我可以买来拆毁，而且拆船成本很便宜，我可能会感兴趣的，但现在事实并非如此。如果较小的集装箱船价格足够便宜，我可能会感兴趣。”

尽管大型船队面临困境和船厂产能过剩，法布里坎特说，有大量的资金正“急着被投出去”。这类决策需要经验和胆量的微妙组合。“有时你会被太多的经验和知识所累，”法布里坎特说，“这让我很谨慎，也许会过于谨慎。另一方面，我经常看到人们以市场最高价的大折扣价买入，最终却发现这个折扣并没有他们起初想的那么有吸引力。”

法布里坎特的资金分配策略取决于他有多少钱，以及他想要冒多大的风险。当评估一个潜在机会时，法布里坎特主要考虑以下两个方面：

- 资产价值不可能比买入价减少20%以上，即使市场持续走弱；
- 资产在两三年后有一半的机率升值50%。

“这并不意味着我不会在船舶价格可能会下降30%或40%的时候买入，”他承认，“但坦率地说，如果我认为这可能发生，我真的不会买入。”

法布里坎特说，抄底是一件可遇而不可求的事情，他往往宁愿等待好转的迹象。“在市场好转、一路上涨而不是均线下跌时买船通常是更可取的。但是，这只是我的个人观点。”

私募股权先锋

当业内人士对私募股权基金进入航运业议论纷纷时，法布里坎特质疑其进入的时机。实际上，他在1976年便试图引起私募股权行业对航运业的兴趣。“那时候，你可以空手套白狼似地买一艘船，并赚很多钱。突然间，私募股权基金进入航运业成为一种‘时尚’。现在有更多的私募股权基金了。”到目前为止，希科公司在这个周期内还没有购买任何油轮或散货船。它确实投资了海工船舶，最近投资了一艘用在四大湖地区的自卸货铰接式推轮驳船（ATB）。



1998年建造的46 000载重吨的“Seabulk Arti号”，一艘美国旗油轮。

达格芬·伦德（Dagfinn Lunde）、尼基·帕帕达克斯和莫滕·安特曾等相信整合将减少业内玩家数量，法布里坎特不认同这个观点。“在国际航运业，我没有看到太多的整合。对我来说，这个行业不是统一的，我也不认为在未来它将统一。”

他同时质疑私募股权基金将会改变这一点。“据我所知，私募股权基金并未表现出有整合高度分散的低进入门槛行业的任何倾向。他们可能会表现出在人们需要资金并且资产价值便宜时购买公司的倾向，但在一个如航运业般的行业进行整合并不会持续很长时间。”

举个例子，法布里坎特讲述了他在海工业务领域的一次经历。当时，墨西哥湾大约有36家运营商和供给船。随着行业的进一步恶化，法布里坎特表示，行业进行了整合，但不是因为私募股权基金有这样的使命或者其是“更聪明的钱”。而是因为整合可以降低开销，所以才会有整合。法布里坎特接着说：“在一个比国际油轮和干散货行业要小得多的市场，聚集足够的资产以在市场内获得定价能力是可行的。”不过，他补充说：“即使是在一个小市场中，整合也不会持续很久。今天，业内经营商的数量已经扩大。我觉得，我们又回到20世纪30年代。为什么呢？因为业务好转，原来卖出的人又回到了行业内。所以对于私募股权基金是否能在这么大的油轮市场聚集资产并进行长期整合，这是值得怀疑的。看看钻井平台市场，在最近几年，已经出现了相当多的新进入者。”

世界贸易的未来

多年来，航线已经因为全球化和新兴市场而不断增加，虽然增长速度每年会有所不同，法布里坎特相信以中国和印度作为主要驱动力，增速将会提高。“中国与印度两个国家有近27亿人口，如果这两个国家继续提高人们的生活水平，发展国内经济，并提供更好的本地分销，我预计这两个国家将成为拉动普通商品贸易和成品运输的动

力。”同时，他在巴西、菲律宾和印度尼西亚也看到了增长。虽然他们的人口相对于中国和印度要少一些，但加起来仍有近5亿。“这一切都是加分项。这并不意味着每年成品或原材料都会增长，但来自这些国家的需求将随着其发展而增长。”

虽然法布里坎特不拥有任何散货船，他确实对中国的散货市场有着看法。“你会期待中国为了确保其长期发展潜力而维持对所有基本商品一定量级的进口。也许有一天，它甚至成为一些商品的进口大国。目前，尽管中国政府希望鼓励更多的本地消费，并发展国内经济，但它仍是一个由出口推动经济的国家。”

随着中国不断发展为一个更多以消费为基础的经济体，它制造的物品可能会超过其消费能力。“中国作为消费类产品和制成品的出口国，这对一般航运业务是非常重要的。他们是否有进口原材料的需求？”法布里坎特说道：“当然，虽然中国有充足的煤，但这些煤不一定是高品质的，或方便运输的，或足以满足中国的需求。他们确实有很多页岩气，但现在，尚未对其进行开采。”

主权债务担忧

虽然新兴国家的增长正在重新书写全球贸易航线，主权债务担忧则是可能会抑制全球经济增长的乌云。不过，尽管市场正密切关注着希腊、意大利、法国和西班牙臃肿的资产负债表，法布里坎特说他并不担心这些。“唯一使我担心的主权债务是美国的，”他说，“至于美国，我指的是其主权债务问题，我最关心的是，在某些时候，我们的债权人将会对我们提出质疑。如果他们这样做，我们借贷的成本将重新定价。”

如果发生这种情况，法布里坎特说，较高成本的资本可能会影响资产价值。资产必须拥有保持其价值的定价权，资产的收入源是基于资金成本而进行定价的。“我担心有一天我醒来时，看到美国支付的

借款利率不再是零，而是百分之六、七，甚至百分之八。这可能显得有些夸张。较为温和的观点是，我们将支付百分之二或三。然而，在5年前没有多少人能够预测到今天的资金成本，”他继续说，“所以我不会坐在这里试图做出预测并为此坚持。明年，或者后年，甚至在2016年，利率可能接近于今天的水平。不过，如果我在2014年醒来，山姆大叔正支付百分之八的国库券，这不会让我震惊。在规划我的业务时，我一定做两手准备。”

法布里坎特解释说，为了对两种可能性做好准备，必须要灵活和敏捷，并准备反方向操作。“如果你在走下坡路，你可能会做一个大转弯，你应该保持警惕，以识别这种可能性。你必须确保你不会进行地过于快速或盲目，以至于无法辨别趋势的变化。这种灵活性将让你在趋势逆转时得以生存，并有希望从中获利。”

法布里坎特用购买设备为例。如果利率将要大幅上涨，假设所有其他因素都是相同的，他最好的选择是以折扣价购买二手设备以重置成本。如果利率维持在低位，他认为钱应该花在具有更高生产力的设备上，而不是旧的资产。理想状态下，你将使用短期低息融资，之后会锁定长期利率。“在现实世界中，这一战略有3个词非常重要，”他说，“它们是：适应性、灵活性和警惕性。”

其他死海

如法布里坎特般精明的领袖会在其他业务中学以致用，以便有效地制定战略。他不仅可以通过希科公司所持有的各种股份寻求更多机会，也可以利用他作为钻石海上钻井公司（Diamond Offshore Drilling）董事长的经验掌握美国能源发展的脉搏。这让他对他的7艘“琼斯法案号”（Jones Act）油轮有着深入理解。

带着对墨西哥湾的偏爱，法布里坎特说，美国政府在英国石油公司发生灾难后关闭所有海上作业的决定是错误的。当他想到这段中止

的“历史”，他认为这一决定的意外后果将持续很多年。

“尽管海湾地区的许可证发放率是2011年前9个月的两倍，但行业最大的问题是，你找不到一个钻井平台，”他说，“当禁令生效后，钻机离开了。海湾成为一个盲区。一旦有可用的钻机，海湾地区将会再次迎来更多的开发活动。不过，就目前而言，几乎没有什么活动。”

海工产业将不得不等到2013年，那时新钻机的供应将显著增加。在此之前，它仅仅是一个等待和观望的游戏。“我查看来自我们海事部门、直升机部门以及为石油公司签订物流合同的销售人员的每周报告。公司有钻井的计划，但他们没有钻机。”

尽管钻机短缺，法布里坎特仍对美国的能源前景持乐观态度。“我认为，如果不是上帝，就是地质条件给了美国第二次机会。希望我们不要浪费这个机会，”他警告说，“我们现在有相当丰富的天然气，在天然气和页岩气之间，我认为我们有机会过渡到一个不同的能源经济。如果我们足够聪明，并允许开发资源，这可以帮助美国在能源上获得更大的独立性。我认为国家实现能源独立并最终过渡到可持续能源才是更加健康的。我对此深信不疑，虽然页岩气和天然气并不是我们公司的主业，公司专注于海工活动，”他补充说，“我还有孙子呢。”

对航运业的预测

航运的周期性使得法布里坎特甚至不愿预测5年之后的事情。“我认为，可以确定的是，我们希望并预期全球经济将持续增长。这意味着将有更多的航运需求，但船东是否会盈利将取决于有多少可满足需求的供应。通常情况下，在行情好时订购新船。这就是航运业是一个周期性行业的原因，”他解释说，“过去的10年是一个例外，至少在

我的生命中。通常繁荣持续的时间较短，而经济衰退会持续更长的时间。”

航运业的其他历史性趋势是对船舶效率的追求，特别是在海工领域，以及对降低油耗的要求。

产能过剩周期

法布里坎特认为，对更多节能船舶的希望以及对需求激增的预期是消化目前过剩产能的潜在威胁。

该行业也面临着庞大的船厂产能基数的挑战。“一旦存在大量的船厂，这需要相当长时间来消灭它们或说服支持者关闭它们，”他说，“这是特别困难的，因为相较于服装制造工作或特别简单的、非工业化的业务，船厂的工作是较高水平的工作。而另一方面，它也并非太过复杂以致无法招用技术相对有限的人员。船厂是发展中经济体的重要雇主。”2005~2010年全球造船产能情况如图12.1所示。

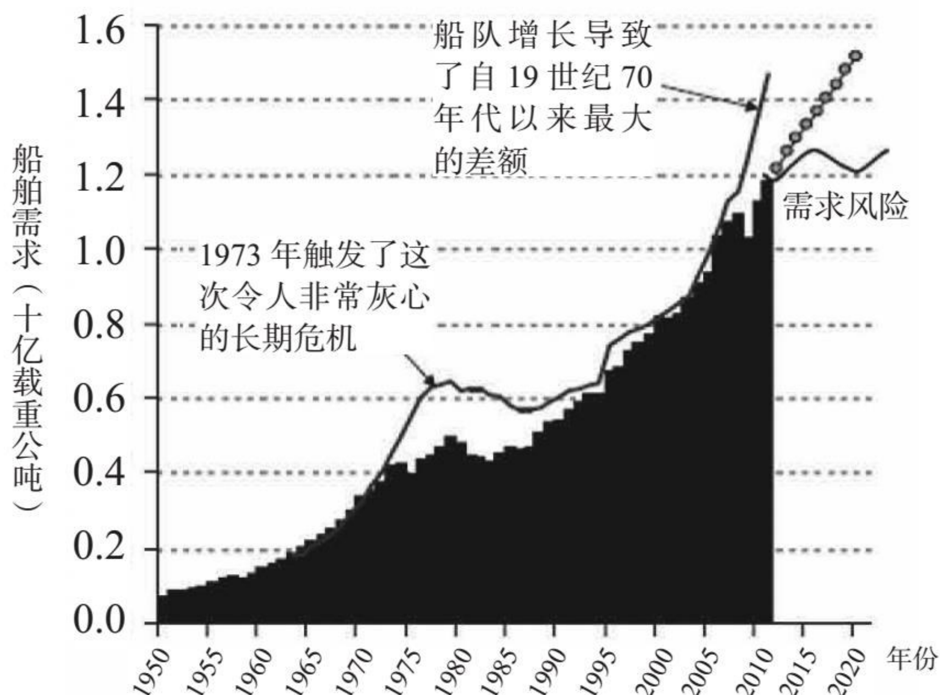


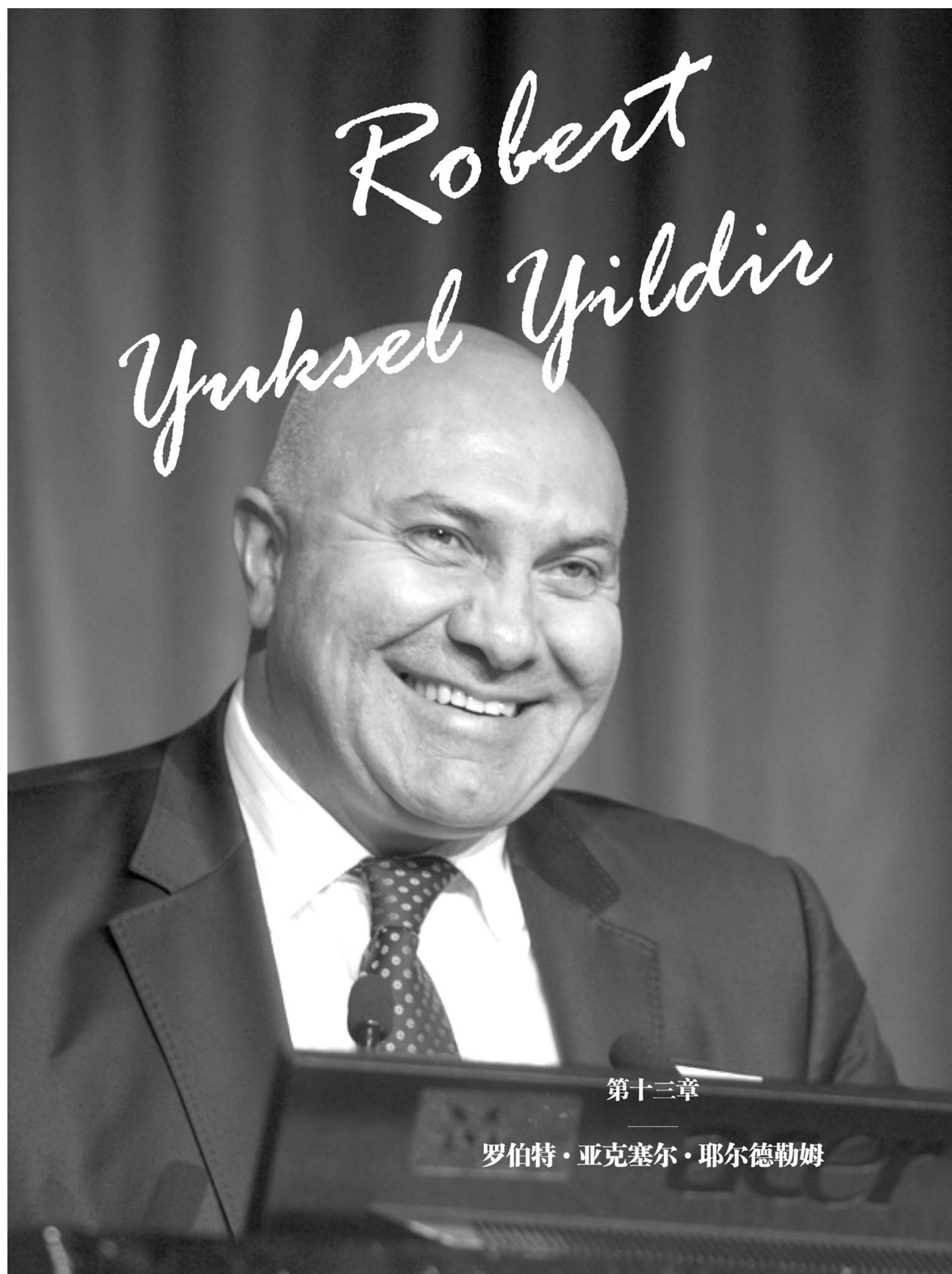
图12.1 2005~2010年全球造船产能情况

注：2005~2010年间全球造船产能扩大了90%，主要是在中国。

资料来源：克拉克森研究服务有限公司

由于船厂的产能增加，法布里坎特预计在不久的将来会有稳定的船舶供应。“我认为，航运业将由于产能过剩而陷入困境。不仅是现有船队规模超过目前的需求，造船行业本身也存在着产能过剩。”

虽然投资风险和收益的波动性已经让希科公司在考虑对国际航运业投资，但还是忍住了。法布里坎特说，要找到这种平衡并不容易，他怀疑这永远都不会是一件简单的事。“我们知道这是一个周期性行业，我们不知道的是周期的时间点——一个是下降周期何时会结束，另一个是上升周期何时会崩溃。”因此，在航运业进行自我平衡时，法布里坎特乐于等待。



第十三章

罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆

罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆

（Robert Yuksel Yildirim）

罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆是一个天生的问题解决者。他早先攻读机械工程，在美国获得了硕士学位。在20世纪80年代末期，他为一家美国吊车制造厂设计龙门起重机。1990年，他回到故乡土耳其，并加入成长中的家族企业商品业务。在1989年进入煤炭业后不久，其公司购买了第一艘船舶，之后是港口、船厂。耶尔德勒姆现居住在土耳其，是耶尔德勒姆集团（Yildirim Group）的首席执行官。耶尔德勒姆带领公司不断扩张到新的行业与地区。在2010年11月，集团把5亿美元投向深陷债务的集装箱承运巨头法国达飞海运集团（CMA CGM）。这位问题解决者再一次看到了被别人忽视的机会。

“钱生钱，但是创造工作、保持这些工作并继而扩张并不容易。这是我很享受去做的事情，我也想要这么做。这是我商业生活的使命。”

工作的创造者

不在风口浪尖上也是有优势的。耶尔德勒姆资产管理控股私人有限公司（Yildirim Asset Management Holding BV，是土耳其耶尔德勒姆集团的子公司）的首席执行官罗伯特·亚克塞尔·耶尔德勒姆认为，当他在2010年帮助深陷债务的集装箱承运巨头法国达飞海运集团脱离困境时，整个航运业在深感惊讶的同时又很艳羡。多年的港口管理和船舶运营经验支持他做了这次投资，并使得他们的船舶数量从14艘增加到19艘，港口数量从2个增加到4个。在进行法国达飞海运集团的交易之前，“没有人知道我们是一家全面的海事运营公司，”他说，“我们拥有港口、仓库、船舶建造、船东、船舶技术和商业管理公司。人们只听闻了我们对法国达飞海运集团的投资，他们假定我们是一家私募基金公司。但是，我们远不止如此。”

耶尔德勒姆笑着回想起这笔交易震惊媒体的日子，他的公司从默默无闻一下崭露头角。“当新闻第一次报道后，每个人都在问，‘那是哪家公司？耶尔德勒姆是谁？’”他边说边夸张地挥手强调。“绝大多数的国际银行调查我的背景并且询问这是否是一笔真实的交易，因为有72家银行涉及法国达飞海运集团的债务重组。”这笔交易把他放到了世界航运的地图中。“所以，我在这里——一个不知从哪冒出来的疯狂的土耳其商人，把巨资（5亿美元）扔进了一个人们认为的大黑洞。我可能要花费1亿美元才能获得那样的宣传效果——然而一切都是免费的！”

当行业都认为这笔交易是危险的时候，耶尔德勒姆却有充足的理由放心地投资。这家境况不佳的集装箱承运商已经在土耳其的YilPort码头做了他们7年的客户。他很熟悉他们的管理和运营，并且知道这笔交易将完美地契合他想在世界范围内成立一家“新进”港口运营商的

战略计划。另外一个重要因素也影响了他的决定。“法国达飞海运集团太大而不能倒。72家银行以担保和无担保的形式投给它65亿美元。除此之外，这也是挂法国旗船的公司中最重要的公司之一，所以我不认为法国政府会袖手旁观让它倒闭。基于所有这些原因，我告诉自己，‘会出什么问题呢？’所以我投资了。”

扩张帝国

耶尔德勒姆这个机械工程师是一个天生的问题解决者，他把多元化的投资组合像一个复杂的谜题一样连接起来，而成功以及其中每一部门的增长都依赖创新和其他部门的成就。当被问及哪一个是令他感到最兴奋的投资组合时，耶尔德勒姆说毫无疑问是他们针对港口的扩张。他的公司已经把将近10亿美元投入到该部门中，用来在未来两年内扩张和购买港口。集团已经购买了马耳他50％的集装箱码头，在土耳其也在建造和购买港口，目前正在考虑位于拉丁美洲（哥伦比亚、巴西以及其他地方）、印度尼西亚和一些非洲国家的港口。“港口管理和港口运营更令我兴奋，因为我能运用我的经验和所受的教育在资产增值中有所作为，特别是在港口设备、自动化和运营系统方面，”他说，“在航运业，我在行业中的作为不可能那么大——这个行业太大、太全球化了，如今在航运中变得太大不是一件好事，因为这无助于我赚钱。但是，在港口业务中，你能赚钱，因为这基本是一个预先确定的业务。港口业务没有太大的波动，并且有安全的现金流。它就像一只每天给你下一个蛋的母鸡。你也许无法在一天中获得两个或三个蛋，但你总是能指望那一个蛋。有了港口，我就能通过创新、提高服务来有所作为，并且获得稳定的现金流。”

随着船舶尺寸不断增大，耶尔德勒姆期待在5年内看到20 000~24 000标准箱的集装箱船。这意味着港口需要更大的吊车。“因为这些主线船的日租金将变得很高，所以船东不会希望在一个港口逗留过久，而且他们也负担不起在港口有任何堵塞。他们希望能快速卸货以驶向

他们的下一个停靠港。这是可以创新的地方。我们需要开发更快、更大的吊车以及更敏捷的码头营运系统和口岸营运软件来帮助船舶能更快地卸货，由此它们可以更快地驶离港口。”

耶尔德勒姆很兴奋能运用他机械工程的背景以及他对人工智能、专家系统、机器人和港口吊车的知识来开发配备更精良吊车的下一代集装箱码头。谈到港口的增长，他说这只是他公司的起步阶段。在持有马耳他自由港码头有限公司（Malta Freeport Terminal Ltd.）50％的股份后，耶尔德勒姆集团收到了许多针对全球范围内大大小小的港口和码头的投资、购买或参与合资企业的项目邀约。

投资组合的机会

港口和船舶只是耶尔德勒姆集团投资组合的一小部分。集团的采矿业务为集团贡献了40％的利润。为了投资煤矿和其他金属矿，集团在哥伦比亚的波哥大和西非的加蓬都设立了办公室。“现在，我们试图在南非的约翰内斯堡和坦桑尼亚的达累斯萨拉姆设立办公室。有了这些办公室，我们将全面覆盖非洲和拉丁美洲。”耶尔德勒姆说他即将向东南亚、印度尼西亚和马来西亚扩张。

基于他在中国数十年的商业贸易经验，耶尔德勒姆为他的集团在新兴市场中所冒的风险感到兴奋。“上升空间太大了。我们看到世界经济的增长主要集中在新兴市场。所以，拉丁美洲在增长、亚洲在增长、非洲在增长。然而，在欧洲，经济已经下滑，在北美洲只能看到很微小的增长。所以，我为什么要在发达国家浪费我们的时间和金钱呢？”他反问道。“当我去非洲的时候，我发现了许多机会。那里的发展比美国慢了50~70年。所以，明眼人都可以看到其中蕴藏着成功交易和投资的巨大机会。”

诸如像莫桑比克和津巴布韦这样的国家也激发起他的兴趣。“如果你有耐心，这些国家都蕴藏着绝佳的机会。卢旺达、西非国家也是

一样。幸亏发现了石油、天然气和其他自然资源，这些地方现在都在改变。”

耶尔德勒姆认为南非的矿藏和金属行业也存在巨大的机会。他把这看作是公司未来利润的主要来源。“南非是矿藏资源非常丰富的国家，现在是时候来投资港口和物流了。”有了采矿公司、航运部门和港口所有权，耶尔德勒姆可以有效地连接业务的各个部分，使他们的集团为客户提供“一站式”服务。

不值得争取的机会

机会总是有的，但有时候麻烦大过好处。耶尔德勒姆就是这样看待美国能源繁荣的。他对是否要争取这个机会仍犹豫不决，因为伴随着这个机会有太多的逆风足以使投资失败。“绿色和平运动的积极分子在夸大环保问题，外国公司如果想要在美国投资还要支付高昂的所得税，”他摇着头解释说，“当牵涉高关税和敏感的环境问题的时候，像我这样的投资者为什么还要去美国投资呢？”耶尔德勒姆说，为了吸引投资者，美国必须给出比那些发展中国家更好的机会。“30年前，当我第一次去美国时，它是每个人的梦想。而现在早不是这样了。许多美国人都在找一些赚钱快，而又简单、轻松的工作。他们不想从事需要辛勤劳动的工作。美国人需要引导那些有钱的全球投资者来投资。然而，这些人却投向中国、东南亚国家或是其他新兴国家。不过，我认为较之过去，现在美国有更好的机会，因为他们有低成本的能源资源，美元也较为疲软。如果我有美国当局的权力，我会激励那些想投资的公司来建立业务和生产，以此为美国创造更多工作机会。”

耶尔德勒姆警告说，反商业行为会招致始料未及的后果。“你只能变得坚强。比如，如果你有一只鸟，而你抓它太紧，你可能会掐死它，所以需要温柔。政府不应该压榨投资者。否则，投资者会害怕并

转向别的国家。坦诚地说，美国需要发现自我并再次向世界推销自己——为什么外国投资者需要来美国投资而不去别的国家？这是美国能解决其失业问题的方法。”当说出上述这番话时，他黑色的眼睛中闪烁着坚定的光芒。

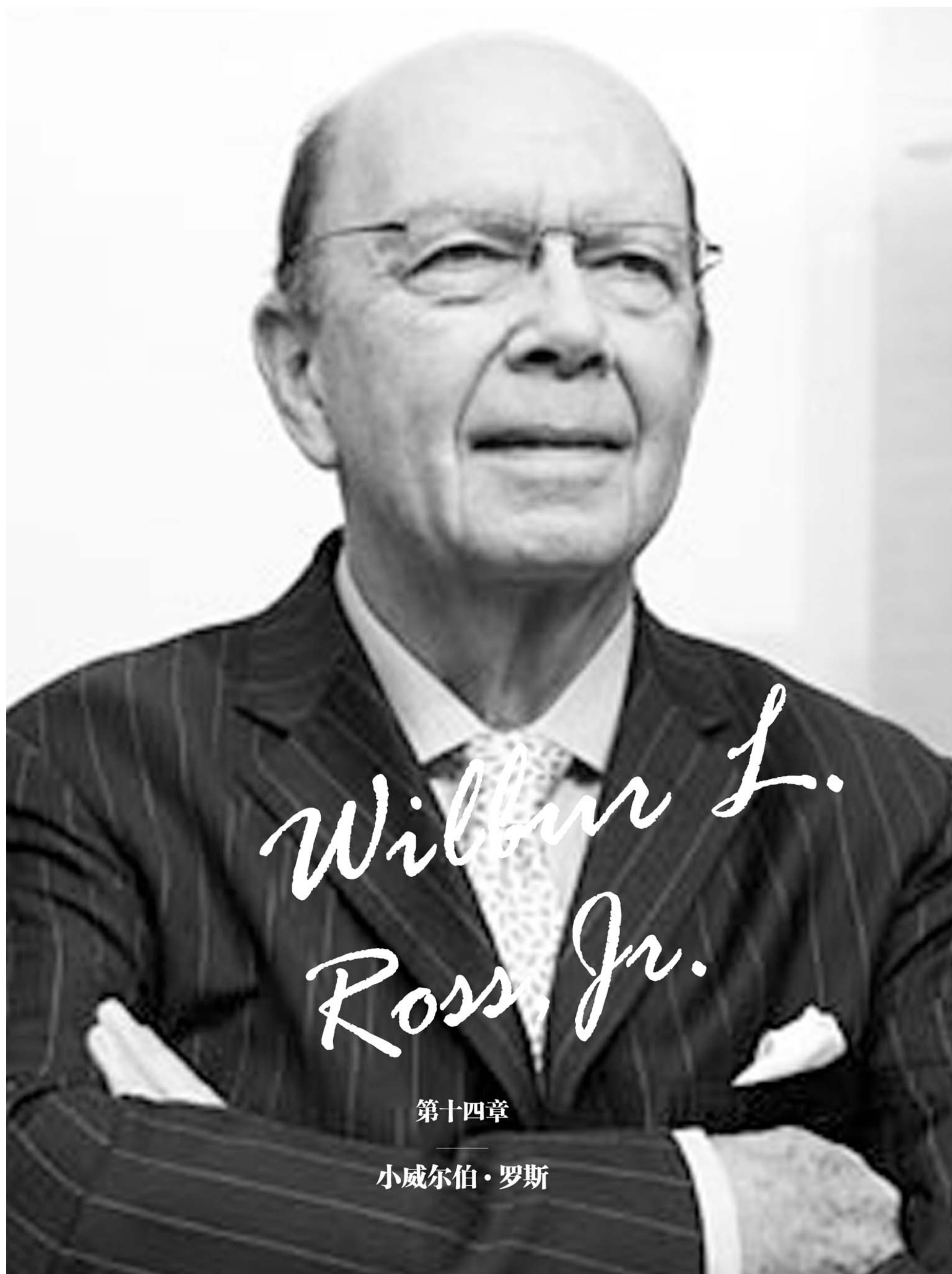
全球化的视野

放眼未来，耶尔德勒姆计划当集团业务达到他设定的规模时，就让公司上市。他说如果他们的集装箱码头和港口运营在全球范围内扩张到一千万标准箱，那个时候正是适合上市的规模。耶尔德勒姆说他们正处在港口业务的初始阶段，还是一个地方性运营商，但是他们也在计划去达成他们的目标——成为一个全球港口的初级运营商。“我们永远都不会像马士基码头（APM Terminal）、迪拜环球港务（DP World）、新加坡国际港务（PSA）或是和记港口（Hutchison）那么大，但是我们想于2020年年底在全球范围内拥有20~30个港口。”

对于采矿业，他正努力在铬矿和铬铁市场中成为一个顶级做市商，并扩张他的矿山基地，由此他可以基于一个比嘉能可（Glencore）、超达（Xstrata）、必和必拓（BHP）或力拓（Rio Tinto）小得多的规模而成为一家初级全球化矿产公司。“如今当你再看这些公司，它们比银行或石油公司获利更多。矿产业务的利润足够多到回报你的投资，”他说，“如果你知道你在做什么，也知道如何做矿产买卖，那它就是一个很好的投资和生意。在5~10年内，我们会有很好的形态并且希望成为一家全球化的矿产企业，而不仅仅是一家地方企业。”

耶尔德勒姆对于任何投资的目标都是增值。他希望把员工人数从5 000人扩张到20 000人。他笑着说这是他最享受的——创造工作并且雇用员工。“我可以选择简单的生活，兑现所有的东西把钱投入股市，但那完全不是我的商业风格。”

耶尔德勒姆看重实物资产，而不投资二级市场。“钱生钱，但是创造工作、保持这些工作并继而扩张并不容易。这是我很享受去做的事情，我也想要这么做。这是我商业生活的使命。”



Wilbur L. Ross, Jr.

第十四章

小威尔伯·罗斯

小威尔伯·罗斯

（Wilbur Ross,Jr.）

小威尔伯·罗斯，一个通过重组困难企业而获得财富的美国亿万富翁，被称为“破产之王”，是在航运业尚哀鸿遍野时首先进入航运业的私募投资基金玩家之一。2011年8月，他向钻石航运公司（Diamond S Shipping）和它的油轮船队投入了10亿美元。罗斯跟进购买了一家经营液化石油气船业务的导航公司的股份。他的策略是始终在市场接近底部时进入，同时他拥有等待市场在长达几年后才回暖的胆量、储备和专注。罗斯乐观地认为，船舶需求的增长量将在2014年超过船舶持续增加的供应量，时机掌控者将会再次被证明是正确的。

“如果你意识到你已接近底部，并且已经搭建好架构来应对——即使市场底部的时间长达几年——这通常也足够了。”

“我们的投资期限不同于对冲基金的时间期限。这是一个私募基金的时间期限，所以你在谈论的是好几年的投资和承诺。”

私募股权巨头

私募基金在2011年的进入引领了航运业的一个新时代，当一些航运界人士对此持怀疑态度时，其他人则对此表示欢迎。在最近的美国金融危机后，航运业面临600亿美元的资金缺口，有超过2万亿美元的银行资产减记和信贷坏账，自2008年中期以来，经济危机的冲击导致了航运收益跌幅高达90％。并非所有的银行都像德国交通信贷银行一样状况良好。相反，财务灾难留下的是大量的强迫出售、破产和贷款违约。

当投资者眼睁睁地看着船舶盈利受到沉重打击，不良航运资产交易数量每天都在增长时，WL罗斯公司董事长兼首席执行官小威尔伯·罗斯等私募股权巨头看到了扩大投资组合的机会。罗斯被认为是世界上最大的破产救助项目巨头之一，在全球范围内参与了超过3 000亿美元违约资产的重组。

罗斯明知不可为而为之的气势已经让他获得了全球范围内的认可，并且因对1998年韩国金融危机的援助而获得了金大中总统授予的勋章。他的最前沿投资策略一直是封面故事的主题——从《财富》杂志1998年的文章将其称为“破产之王”，到《商业周刊》（Business Week）2003年的文章所问的，“小威尔伯·罗斯疯了吗？”罗斯，有着快速的冷幽默，他甚至在2004年美国全国广播公司财经频道颁奖晚宴的主题发言中提到了《商业周刊》的封面报道。

海妖的召唤

航运业的求救在2011年8月1日引起了罗斯的注意，那年他做了许多被广为称赞的“年度交易”。与一组投资者一起，其中包括中国主

权财富基金即中国投资有限责任公司（China Investment Corporation），他向钻石航运公司投资了10亿美元。这笔交易给他带来了30艘成品油轮和10艘新建的将于2012年2月和2013年1月交付的苏伊士型油轮，即使苏伊士型油轮没有现金流，成品油轮的现金流也能够支付所有费用，包括债务服务费用。

罗斯的第二个航运投资是以总价6 250万美元收购导航控股公司（Navigator Holding，美国场外交易：NVIGF）19.4％的普通股。2012年4月，他所持股权增长至26.8％。“这是对新兴市场和他们能源需求的赌注。”他说。导航控股公司向拉丁美洲、亚洲和非洲提供液化石油气及其衍生物，罗斯希望看到这些地区的能源需求会随着生活水平的改善和人口的增长而提振。

正如现在有些人认为他买贵了，当人们怀疑他投资的时机时，罗斯并不会望而却步。“总有一些唱反调的，但史上有名的海上运输人物不是来自船舶经营，而是那些在糟糕时期买船和在美好时期卖船的人。它们更像是一个资产组合，而不是一笔业务。”罗斯实事求是地说。他多次在报刊上说，他的公司不是一个开放的市场投资者。WL罗斯公司收购的是业务而不是一堆纸屑。

罗斯说，虽然你不能精确地计算市场触底的时间，但你可以尝试辨别出是否接近底部。“如果你意识到你已接近底部，并且已经搭建好架构来应对——即使市场底部的时间长达几年——这通常也足够了。我们的投资期限不同于对冲基金的时间期限。这是一个私募基金的时间期限，所以你在谈论的是好几年的投资和承诺。”

由于产能过剩和大多数业务领域在2012~2013年会有更多的新造船舶交付，罗斯认为，市场更接近于底部。“接近”这个词用的很“狡猾”，罗斯依然乐观，认为到2014年已订购的船舶能够交付。“考虑到所有这些因素的相互作用，我们相信供需之间会有一个很好的平

衡。2012年将是非常艰难的一年，2013年可能会有些艰难，但2014年将会有一个真正的复苏。”

罗斯的投资策略

罗斯在危机时的投资策略可能看起来像他正跑入一栋正在燃烧却没有消防设施的建筑物，而其他人都在往外跑，朝着山头跑，但这是一个非常合情合理的策略。随着资产价格下跌，他可以精心挑选那些在集团中受拖累的、拥有强劲基本面和长期发展潜力的公司。即使是优质资产也会下跌——你只需要知道如何发现它们。

“我们想要那些有成熟的管理团队以及没有不合理交易的公司。钻石航运公司和导航控股公司都是这样的公司。”他解释说。

罗斯的第二个要求是公司要有良好的发展记录。“发展记录确实有几个组成部分。你的客户，在大多数情况下主要是石油和设备设施公司。为了巩固这些关系，为了能与大型公司一起竞标，你需要去完成整个认证过程。他们最不希望的事情便是再发生‘埃克森瓦尔迪兹’一样的事故。”

成本周期是罗斯策略中的又一大因素。“虽然资金是主要成本，你仍然会面临许多问题，包括如何把员工团结在一起，并了解他们的素质水平和效率水平、他们犯了多少错误。你想要避免错误。我们认为，钻石航运公司和导航控股公司都对成本十分注意，而且对客户对质量的要求很敏感。这很重要，因为它决定了你的盈利点。”

分散

罗斯说航运业的独特之处在于它的分散，这是获得增长和提升市场份额的温床。“如果钻石航运公司是上市公司，它将是上市航运公司中有着最大市值的油轮公司。在大多数细分领域，甚至没有一个龙

头公司可以占有10％的市场份额，通常前两名领先的公司不会拥有超过15％的市场份额。”

罗斯已经能够利用这种分散性，他针对导航控股公司的战略反映了这一点。导航公司目前在小灵便型液化石油气船市场占有主导地位。当WL罗斯公司第一次和他们商谈时，他们有8艘船以及一艘WL罗斯公司帮他们获得的在建船舶。他们从一个小船东手里再买了两艘船，使他们的船队规模达到了11艘。接下来，他们又承租了一艘船，拥有了12艘船。而现在，在2012年第二季度，他们已经又订购了6艘将在未来几年内交付的船。“这将让他们的船舶数量达到17艘，而排名靠后的下一个玩家是穆勒公司，一个大型、多元化的航运公司，拥有10艘小灵便型船。我们是行业内在这个船型上唯一拥有船舶订单的企业。其他任何人都没有订单。这是一个不错的局面，因为在2014年前不会有该船型交付。”他说。

订购的6艘船舶将会让导航控股公司占据该船型市场约20％的船舶数量，与此相比，穆勒公司的市场占有率为10％~12％，这是一个至关重要的因素，罗斯解释说，当有船舶需求时，更大的船东往往会接到第一个电话。第二个因素是，一个更大的船队将让你锁定更多的机会。锁定方式包括安排回程（Backhaul）货物，而不是低效率的压舱航行。“当你有更多的船时，你能够把它们安排在不同的时间、地点。通过三角测量法并获得第一个电话，利用高使用率这一方式具备玩转物流的能力，你将会表现得更好。因此，在盈利模式方面，规模真的非常重要。当船舶处于闲置状态时，它会产生成本费用，却不产生任何收益。”

依靠整合

相比于其他下跌周期，罗斯说，这次下跌更为严重，并将比以前持续更长时间。“现在所发生的是因为贷款银行真正扣动了扳机。而

在过去的危机中，他们会尝试与船东一起面对，现在他们更加迅速，并说，‘够了，够了，我们需要退出来。’”

对于贷款银行的这一态度变化，罗斯解释说，这是因为银行明白，行业最好能够更加统一。“第一，因为将会有规模经济效应；第二，因为大企业有机会获得公开市场和私人资本市场的资金。”

私募股权基金通常是指行业里“聪明的钱”，罗斯说较之大量的“小”船东，私募股权基金将能够更好地管理航运业。“如果这个行业是由私募股权基金公司主导，通常在风险管理方面会做得不错，你不太可能会有过度订购的疯狂周期。想想吧，如果你有100个小船东，每一个都在不了解其他小船东在做什么的情况下单独做出决定，这就会导致过度订购。我认为，整合绝对有利于这个行业，因为据推测，如果五大公司构成了行业的大部分，决策制定将会集中得多。而且，如果你是一个更大的玩家，你会对正在发生的事情有更好的情报信息。如果你是一个小而孤立的家伙，你对正在发生的事情的理解是比较有限的。”

有了更好的资本化预期，罗斯说，低迷时期也有好的一面，他预计行业将真正洗牌，对整个行业产生“大影响”。“很可能会有更多船舶被低价出售。现在，有着可用资金和专业管理的船东变多，银行会选择补贴老船东或者承担起经营责任。”

结合业务以预测未来

由于罗斯的投资组合包括遍布世界各地的高度集中的以商品为导向的公司，加之他在相关业务和地区的地位，他可以在竞争对手之前看到趋势发展。

当涉及天然气，罗斯是一个广为人知的看涨者。他在2010年第三季度购买了石油天然气勘探公司EXCO资源公司（EXCO Resources）的

股票，并于第四季度增持了752％，增至所有公开发行部分的13％。每百万英热的价格为2美元，罗斯认为，在天然气价格方面，最糟糕的时候已经结束，他对其增长持乐观态度。“我们在美国是页岩气的坚定看好者。美国已发现了100年的页岩气供应量，并且开采价格只是传统天然气的一半。我们相信，美国最终会因此变为各种液体天然气的主要净出口国，因为全球价格是美国的数倍。此外，天然气燃料的价格只是美国电力价格的25％左右，是煤的50％。我们相信，随着时间推移，这些比率将会对换过来。”

从罗斯的航运投资组合、大宗商品股票及公司控股之间的协同方面来看，罗斯对导航控股公司的投资是天作之合。“导航控股公司吸引我们的一部分原因是它的天然气业务以及天然气衍生产品业务，”他解释说，“随着页岩气的发现以及美国成为天然气出口国的前景，许多美国的进口码头正在转化为出口码头。最近对Cheniere能源公司在萨宾帕斯（Sabine Pass）地区的液化设施授予许可证便是一个很好的例子。”

由于液化流程的改进，这种生产流水线的变化已为像导航公司这样的天然气货主提供了一个巨大的机会。“你必须将天然气温度降低到大约零下260度，以使其液化，从而比气体占用更少的空间，”罗斯解释说，“所以，当你在跨洋运输时，必须先液化，因此运输船舶须具备先进的专门制冷功能，装卸货是相当复杂的程序。”罗斯认为这是一个“棘手的业务”，他认为，考虑到被发现的页岩气数量以及液化天然气运输船/液化石油气船不断增长的需求，机会将是“巨大的”。“大灵便型”船舶的大小适合许多新兴市场海港浅的特点。

罗斯在大宗商品业务方面的经验已经跨越全球。他已进入亚洲经营好几年了，其对钻石航运公司的投资便反映了这一点。“我们认为这家公司有着持续租约和10艘苏伊士型船，这让它的状况非常好。”罗斯说。他解释说钻石航运公司的交易并不是在拿原油或成品油的价

格做赌注。他们所承受的商品风险并不仅仅在于租约的价格。“我们是在押注运输价格，而不是商品价格，”他解释说，“我们认为，液化石油气的市场和它的几个细分市场，以及成品油和原油市场，可能是最有趣的并存在机会的领域，因为这些船舶比那些载运集装箱、铁矿石或煤的船舶更复杂。运输价格并没有下降，它们至少和2010年时的价格一样高，从2014年开始，新的出口码头将会陆续建成。”现代液化石油气船光租日租金如图14.1所示。

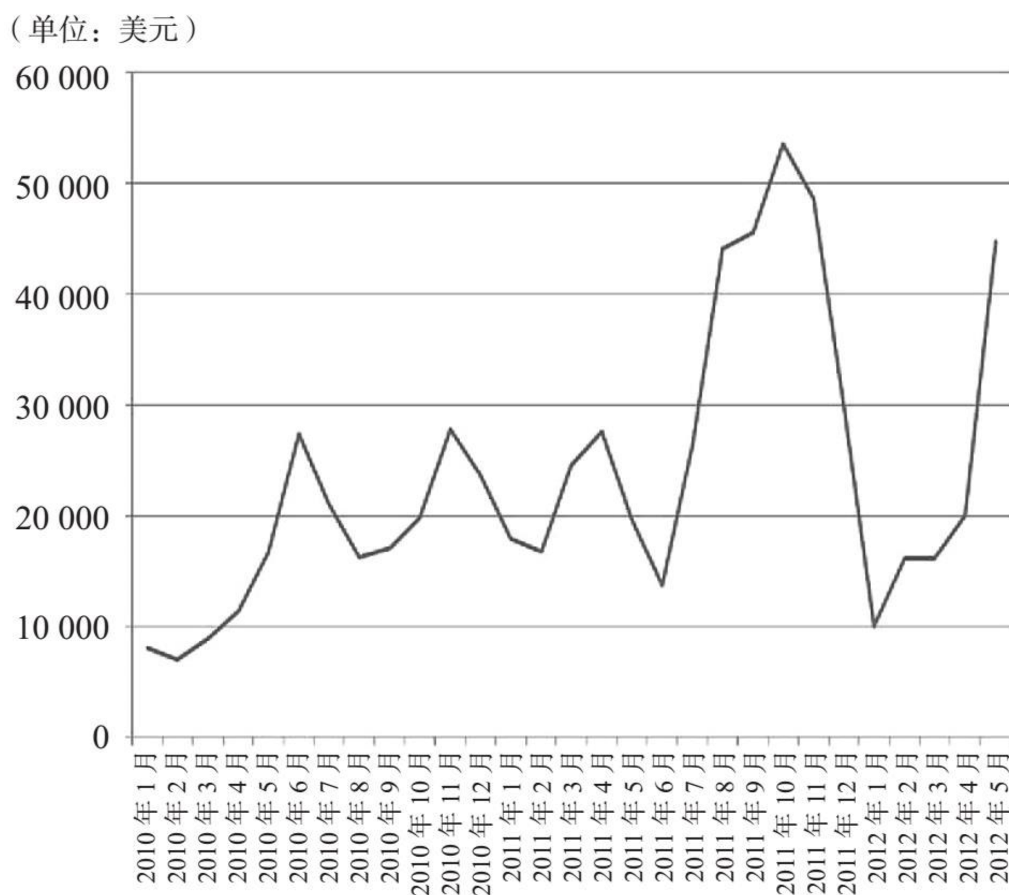


图14.1 现代液化石油气船光租日租金

尽管租金具有不确定性，罗斯还赚得到钱。正如前面提到的，钻石航运公司的长期租约都远远高于市场水平，成品油轮的长期租约所产生的现金流可偿付他们以及10艘苏伊士型船的所有债务。

导航控股公司的船舶按1：1的比例分布于长期租船市场和现货市场。“现货市场不是很危险，因为除我们的在建订单外并没有其他订单。因此，这意味着在2014年之前不可能会有任何运力的增加。”船舶的缺乏实际上减轻了罗斯在现货市场中可能会面临的风险。

航运格局的变化 —— 精炼重塑

一个玩家面临的行业挑战可能是另一个玩家的机会。围绕美国和欧洲炼油厂的环境污染问题，以及炼厂产能的降低，罗斯看到了机会。“东海岸大约有40％的产能在2011~2012年间被关停，这意味着，不再是把原油进口到美国东海岸并在那精炼和出售，而是直接把汽油进口到美国，之后再在当地进行分销。”

这就是钻石航运公司的用武之地。“由于原油是他们所谓的‘脏货（dirty cargo）’，你不能在一个航程中运输原油，在另一个航程中运输成品油——‘干净的货物（clean cargo）’，我们认为这将创造对钻石航运公司成品油轮的大量需求。”罗斯预测。

中国和印度正在扩建的炼油厂也给诸如钻石航运公司这样的承运人带来了很好的机会。“因为环境问题的束缚没有那么大，这些炼油厂正在建设，他们将满足这些国家快速增长的国内市场以及出口市场。”罗斯认为这种航运格局的变化将增加对运力的需求。“原油将跨越一段很长的距离，从它的发现之处一直到中国或印度加以提炼，然后将成品油运回至西方国家。”此外，在巴西和非洲西部海岸也发现了石油储藏。两者都比墨西哥湾更加远离消费市场。最后，委内瑞拉的原油，之前主要被运至美国墨西哥湾沿岸，如今正在与中国履行长期合同——航程是原来的3.5倍。

崛起中的中产阶级

中国和其中产阶级的增长成为全球经济的机会已经被一次又一次地报道。由于中国在从出口型向消费型经济转变，新格局被人们誉为“更加国际化”，而诸如罗斯这样的领军人物都说机会可能是巨大的。“中国的绝大多数人口甚至还没有使用天然气做饭或取暖。他们还在用煤油和煤。只有30％的人口可使用天然气，”他解释说，“中国政府在其新的五年规划中将减少煤的使用量设立为目标之一，并增加天然气在其能源总量中的比例。这是一个巨大的机会。”中国天然气消费量（万亿立方英尺当量）历史和预测如图14.2所示。

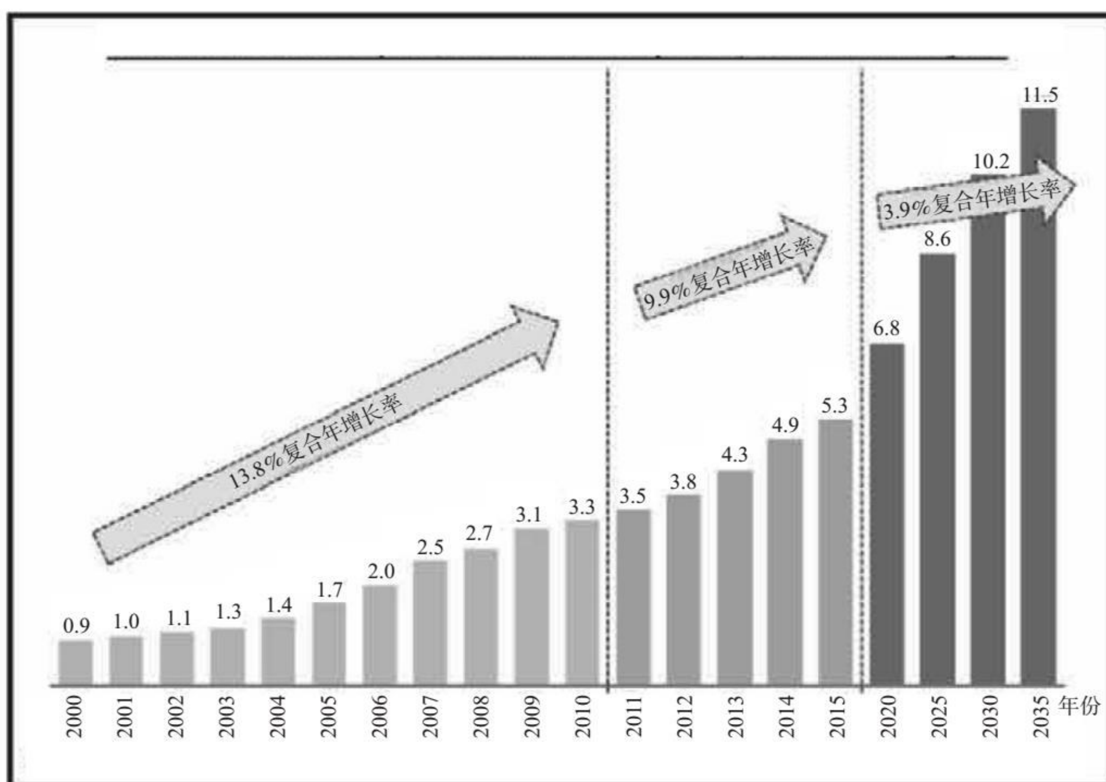


图14.2 中国天然气消费量（万亿立方英尺当量）历史和预测
资料来源：美国能源信息管理署（EIA）历史数据和2010~2035年预测

“刺激对天然气的需求是中国五年规划的一部分。他们正在建设3 600万套成本相对较低的住房，其中大部分预计将安装天然气。中国的天然气消费增长非常迅速，但它所占百分比仍然很小。”罗斯说。

在交通方面，原油增长潜力是非常巨大的。“在美国，每1 000个符合驾车年龄的人会有约750辆车。然而，在中国这样的国家，每1 000个符合驾车年龄的人只有20辆车；在印度，则是每1 000个符合驾车年龄的人有10辆车。如果你认为中国最终会达到美国的15％，这将是每1 000个符合驾车年龄的人有100辆车。那么，中国消费的汽油量将是目前的5倍！”“这同样也适用于印度，”罗斯继续说道，“所以，只从这两个市场来看，我们便可以看到原油需求将会有巨大增长。”

即使中国正在试图将机器轰隆声“轻下来”，但它仍以比世界其他地区更快的速度增长着。从历史上看，众所周知，中国的增长一直超过其国内生产总值增长的预期，如图14.3所示。

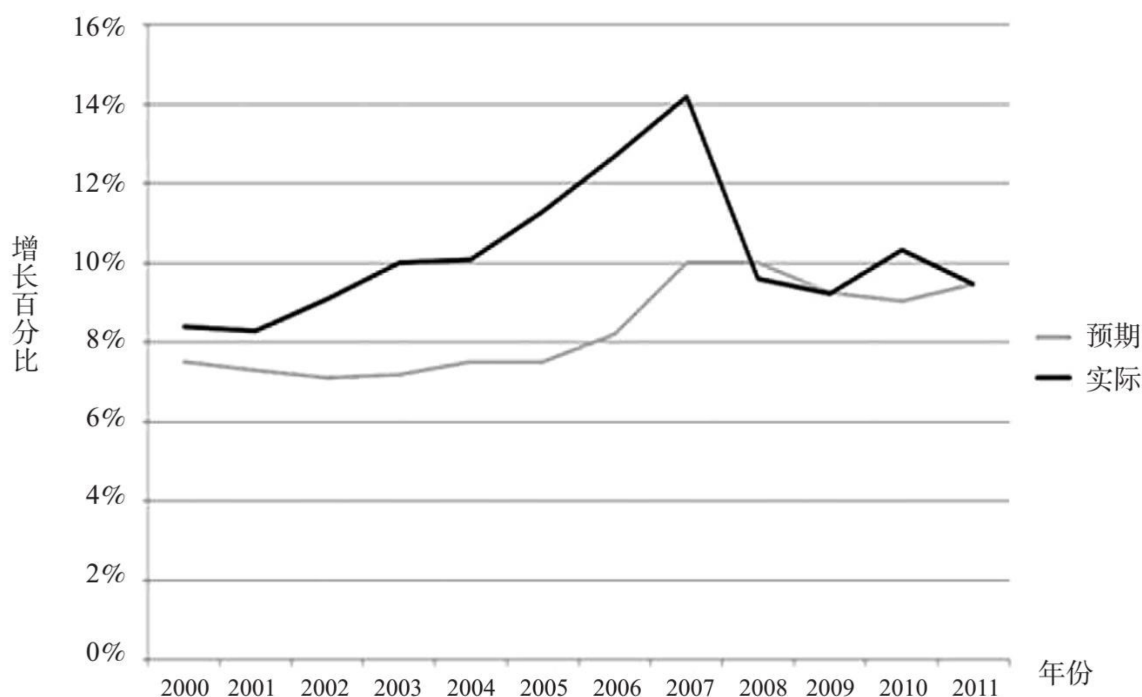


图14.3 中国国内生产总值增长情况

资料来源：国际货币基金组织世界经济展望，2000~ 2011年

成长轨迹

罗斯说，新兴市场人口增长、财富创造以及航运格局的变化都对WL罗斯公司的投资策略至关重要，他认为，新兴国家的这种增长将持续到2040年。“在这个新兴市场的转变阶段，其国内生产总值每增加一美元将会有不成比例的能源使用量。当他们建立自己的工业基地后，这些国家的生活水平会上升，他们的商品消费将会增加。”

随着新兴市场里中产阶级的增长，罗斯预计海洋运输的增长会比全球经济发展更为迅速。正是因为如此，罗斯认为，2014年燃料需求的增长将在数年内首次超过船队增长。

贸易格局的变化

除了能源勘探和新兴市场，罗斯一直非常密切地关注国家之间不断发展的贸易以及这些协议将如何改变航运业的现状。委内瑞拉，曾经主要将其原油出售到美国墨西哥湾沿岸地区，因为它和美国之间的“政治摩擦”，现在它已经与中国签订了长期发展合同。“至中国的航程是前往墨西哥湾沿岸地区的3.5倍，因此即使运输同等数量的原油，距离的延长也会带来繁荣。所有这些变化都将增加不少吨千米。要把所有的这些优势都发挥出来需要几年时间，但机会是存在的。”

罗斯曾公开表示，这些交易都仅仅是个开始，强劲的新趋势即将来临。

拆船变化

罗斯预计，随着租金的下跌，在未来将有更多的船舶被拆毁。“高价格废钢对船东具有吸引力。他们正在拆毁的船舶的船龄更加年轻了。从历史上看，船舶一般被使用25年后拆毁。现在，一些船舶被用了还不到15年便被拆毁了。”

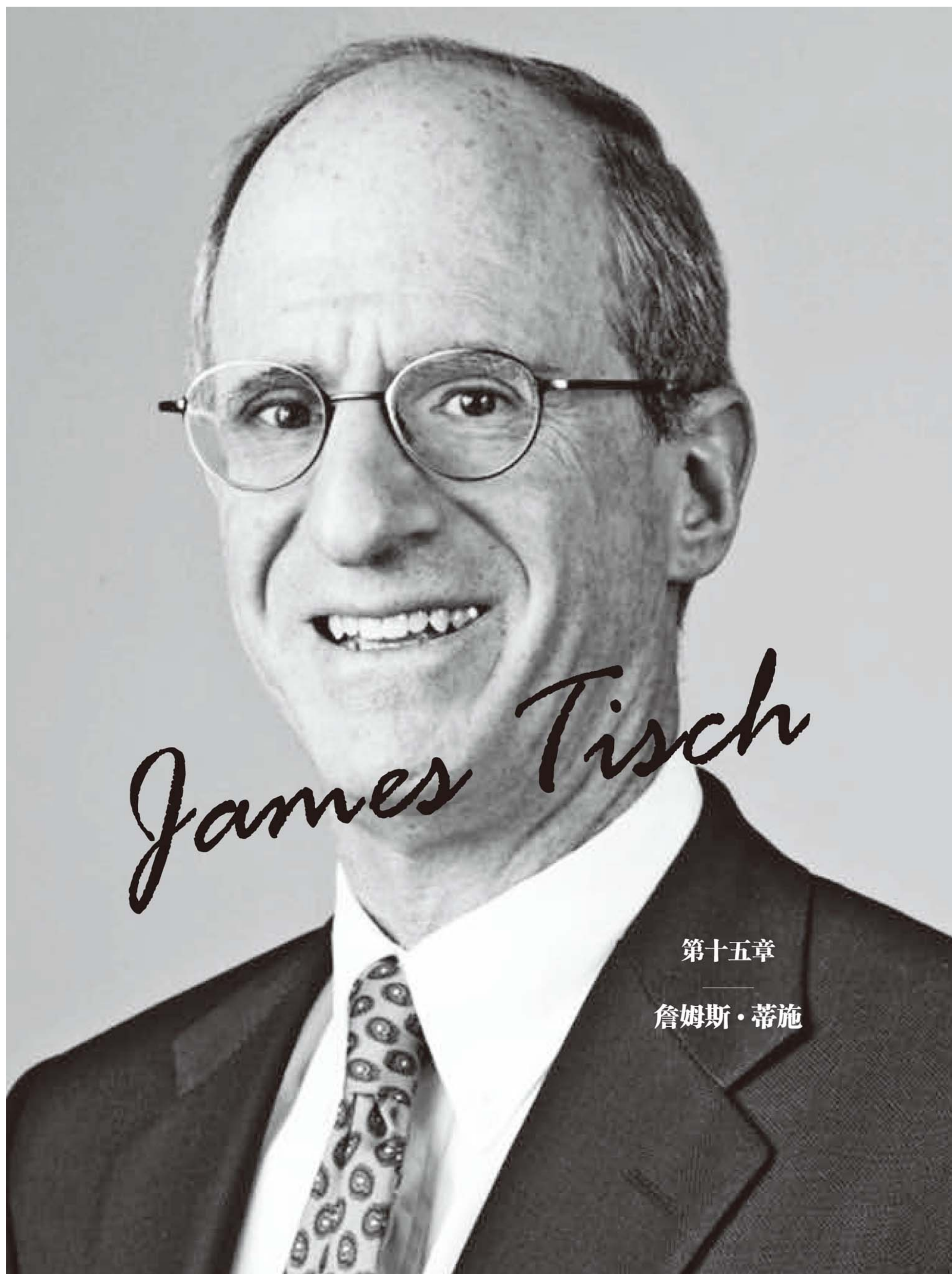
盈亏难料的是，船东是应该把数百万美元投入到老龄船舶并每隔5年进行强制保养，还是直接拆毁船舶换取现金。“旧船不仅需要资本注入，在节能方面也不如新船。”

罗斯预计价格回暖将需要几年的时间。“但是，我们认为费率将不会回到之前在顶部时的高度，比方说，2007年的市场，因为我们认为那个顶部是非常不正常的。如果能够回到顶部价格的一半，那就足够了。”

私募股权基金在航运业的未来

2011年的大型和小型交易共同为私募股权基金在航运业的未来打下了坚实的基础，从凯雷投资集团成立大中国区工业投资公司（Greater China Industrial Investments），到老虎基金（Tiger Group）与西斯班公司建立合作关系，再到堤客公司引入私募资金收购“Sevan Piranema”等3艘浮式生产储油卸油装置（FPSO）。“现在，几乎每家私募基金公司都在积极关注这个领域中的机会，”罗斯说，“有多少人会进行投资，他们将如何投资——谁知道呢？但我相信没有任何私募基金会说，‘不，我们选择忽略航运业。’”

罗斯将私募股权基金进入航运业称为一个“大时代来临”，他强调私募股权基金将有助于稳定该行业面临的巨大发展趋势。“私募股权基金受过训练，他们不会做疯狂的决定。有大量的资金在寻找机会，但还没有多少投资实例——暂时还没有。”



第十五章

詹姆斯・蒂施

詹姆斯·蒂施

（James Tisch）

20世纪80年代中期，国际航运业正处于极端萧条时期。而洛斯公司的首席执行官詹姆斯·蒂施却于那时在航运业中做出了一个反周期的投资——成为航运业及私募股权投资业历史中的标志性交易。对于一名身在纽约的投资者来说，那次决策的时机充分显示了他是怎样经营业务的，并在其他人未能找到价值的时候发现价值。一位逆势价值投资者必须做好功课：接受培训并知道如何密切考察一个行业、懂得他能承受多少损失，并继而有胆量投资。成功地抓住机会在事后看来是很容易的事情，但实际上却绝非如此。事实上，这是一生自律学习、努力工作、保持耐心的结果。

> “我们在航运业中的经验完全反映了这一原则——总是担心下跌而不用担心上涨，上涨会自己照顾自己。”
>
> “我们只是简单地试图在别人贪婪的时候保持敬畏，而当别人恐惧的时候我们变得贪婪。”

逆势价值投资者

当解释为什么对于许多投资人来说在周期性航运产业中配置资本是一件困难的事情时，詹姆斯·蒂施是一个正面例子。如果想要在航运投资中获得很好的回报，进入和退出的时机至关重要。因此，投资者必须时刻关注市场，并且等待那个罕有的时刻——航运业的弱势与全球国内生产总值的积极远景同时出现之时。在詹姆斯·蒂施看来，这种“完美的风暴”不经常出现。

在20世纪80年代，航运业面临的逆风席卷了《福布斯》和《金融时报》（The Financial Times）的头版头条，例如“沉没的”和“二手船价格下跌”。当几乎所有人都在出售或拆解船舶的时候，萎靡的市场吸引了蒂施的注意。蒂施是多元化公司——洛斯公司的首席执行官，他以在别人没有察觉的时候发现价值和机会闻名。“每当我们看到一个萎靡的市场时，我们都很感兴趣。”他说。

这一点也蕴藏在蒂施的投资哲学中——从他1977年在洛斯公司的投资部工作开始，他从他的父亲和叔叔那里学习到了这些知识。蒂施拥有宾夕法尼亚大学沃顿商学院的工商管理硕士学位。在加入洛斯公司投资部之前，蒂施就职于CNA金融公司（CNA Financial）。在1982年的时候，蒂施在一笔巨型油轮交易上赚到了横财。他以每艘500万美元左右的价格购买了7艘巨型油轮，而这个价格远低于废钢价格。“我们以废钢的价格购买了结构钢。我们的脑海中也想到了不利的一面，那也是我们经常担忧的。”他说。

“我记得我当时站在一艘船舶的甲板上，环顾四周，抓着自己的脑袋并说，‘你的意思是我可以用500万美元就买下所有这些？’”

从1982年到1984年，洛斯公司从壳牌（Shell）、埃克森（Exxon）以及一些其他公司那里购买了船舶。出标的价格一般就是每吨钢材的价格。蒂施在行业中以他的逆势价值交易而闻名。他最初购买的两艘船舶——“利姆诺号”（The Limnea）和“利帕里号”（The Liparus）［之后以洛斯公司的剧院重命名为“欧菲姆号”（The Orpheum）和“天堂号”（The Paradise）］是以每吨100美元（当时的总出价是每吨125美元）的钢材价购入的，因为当时船在苏格兰，需要花费每吨25美元把船拖到拆船中心。“我们买船就像你买汉堡肉一样。”

当蒂施为展现在他面前的机会感到兴奋时，随之而来的也有批评的声音。蒂施收藏了在他进入航运业时批评他的文章，他咯咯地笑着读着其中的一篇文章。“这是刊登在一本航运杂志上的，‘……这是一个经典的例子，说明了一个没有知识、没有理解能力、对航运毫不尊重的投机者以一种冷酷而傲慢的手段对待投资者，并试图在不关心航运健康和名声的情况下来赚钱。’”

没有任何停顿，蒂施很快地把评论丢到一边并继续说他的故事——抢购狂潮是如何极大地吊起他的胃口，并让他们思考“大规模”进军航运市场，然而突然之间价格就上涨了。“那就好像市场窃听了我们的电话，”他开玩笑说，“那是在1984年到1985年左右，在那个回合中我们没有增加额外的船舶。那些我们在20世纪80年代中期以每艘500万美元买入的船舶被我们在1990年的时候以每艘5 000万美元的价格售出。”

海事财经集团在1990年对此进行了报道，“该船队中每艘超巨型油轮的价格在3亿到5 000万美元之间，较之最初所有6艘船舶的总价—— 4 150万美元来说升值了700％。”该报道内容如图15.1所示。

ISSN 0268-6309

MARINEmoney
INTERNATIONAL

Volume 6, No. 2 January 16 - 31, 1990

Loews and Papachristidis Agreement Finally in Place

The Loews Corporation subsidiary Majestic Shipping has transferred 51% of the ownership of its fleet of six ULCCs to a new joint venture company with London-based owner Basil Papachristidis.

The new owner of the tankers is Hellespont Shipping Corporation, in which Papachristidis' Hellespont Shipholdings Ltd. has a $154 m. stake. This values the fleet at around $300 m. or $50 m. per ULCC, compared with the original price paid for all six ships of $41.5 m. — an appreciation in value of 700%.

Commercial management of the tankers — two of which are on short time charters, with the rest on the spot market — will be handled by Seatramp Tankers Inc., part of the Hellespont group, while technical management will continue to be provided by Papachristidis Ship Management Services of London.

Basil Papachristidis told *Marine Money* that the financing of the deal was "fairly straightforward" and that, contrary to earlier press reports, there were no other outside investors involved.

In an unrelated development, Hellespont

(continued on back page)

Loews *(continued from front page)*

has bought out the 50% stake in Seatramp held by Euronav, the bulk shipping venture formed by CNN of France and the Gyllenhammer-linked Mercurius group of Sweden. Seatramp operates a pool of 16 medium-size tankers.

The two sides mutually agree to part when it became clear that their strategies differed. Seatramp expressed a preference for Aframax tankers, while Euronav has opted for a larger size.

图15.1 海事财经集团关于蒂施的报道

在20世纪90年代中后期，洛斯公司建造了4艘新的巨型油轮。“这是自20世纪70年代中期以来世界范围内建造的最大的船，”他说，“我们靠它们赚了不少利润，但是我们过早地卖了它们。我们在2004年的时候卖了它们，而之后航运市场越来越高涨。如果我们有完美的时间规划，我们本可以在2010年左右卖出。我们早卖了6年。”当被问及他是否后悔当初的决定时，他很快地说：“不，我经常援引伯纳德·巴鲁克（Bernard Baruch）当被问到‘你怎么做能获得巨额财富’时的回答，他会说，‘快速出售。’”

蒂施说他们在正确的时候卖出了第一批船——价格上涨到了5 000万美元。导致他们在2004年出售船舶的原因是当时船舶价格的上涨伴

随着石油价格的上涨，而这有可能导致石油消耗的减少。“但事实上我们完全错了，因为全球石油消耗继续大幅增长。”

驾驭周期

美国的能源独立是航运业中有史以来最大的一个改变游戏规则的事情。美国国内原油市场以及周边市场，比如西非石油的发现都彻底改变了航线。回到之前当美国主要依赖中东地区的供给时，能源都是长途货运。“一艘船差不多需要3个月的时间完成一个往返航程。”蒂施说。而现在，美国从中东进口石油的数量变少了，运输供给曲线的变化带来巨大的乘数效应。“这就是为什么航运业如此波动。这个行业有一条非常陡峭的供给曲线。”

完善逆势策略

航运业并不是蒂施的逆势交易能力能被证明的唯一领域。洛斯公司也在接近周期低位的时候购入钻井设备，这在之后成为钻石近海公司（Diamond Offshore）的基石。蒂施在出售资产上也毫不犹豫——在2008年的时候甩掉了烟草巨头罗瑞拉德公司（Lorillard），之后又卖出了制表商宝路华（Bulova）。

在安然公司（Enron）于2003年倒闭之后，一些电力公司都不顾一切地想要出售资产来募集现金。在那段时间，蒂施抓住了一个机会，选择了一家输油管道公司——得克萨斯输气有限责任公司（Texas Gas Transmission LLC）。在2004年，他收购了海湾管道公司（Gulf Pipeline LP），并创立了Boardwalk Pipeline Partnership（简称BWP）公司。后者于2005年上市。

当油价在3年后的2008年飙升时，蒂施的竞争对手——约翰·弗雷德里克森的Seadrill公司被石油需求的增长所驱动，开始订购配备新钻井设备的船队。在蒂施的领导下，钻石近海公司并没有畏惧。他们

抵制跳跃性发展和订购新的钻井设备，而是改建他们的旧设备，这被证明是性价比更高的——只需3亿美元，相比之下购买新的钻井设备每台需要7.5亿美元。

时机是一切

当被问及他是否仍旧在航运业中看到机会时，蒂施以他众所周知的直率回答道：“现在，没有！”他说现在较之他购买船舶的时候的最大不同是：“船舶贵多了。它们不再以废钢的价格交易。当时，公认的船舶船龄是30年。所以，当我们买入7年的船舶时，它们甚至还没有达到我们所认为的经济寿命的1/3。如今，对于15年的船舶，租家已经避之不及了。”

蒂施说为了在航运业里赚钱，你必须在对的时间进入和退出。“如果你认为你必须在航运业中，并且你总是有大约10艘左右的船舶。那么，如果你足够幸运，你10年内的平均收入应该还行，但不会非常好。”

他澄清说：“在航运业内有一句老话，‘如何在航运业里赚一笔小钱——从大的开始。’在好的形势下，你必须把你的船期租出去。在几年内你有可能要给租金打点折，但是也避免了一些低谷，因为你在费率下跌之前就把船租出去了。”

然而，掌握租船业务的时机在上升事态时尤为关键，他强调说，你不会想太早地把你的船期租出去，因为这会切断一些高点。他也提到导致这些高峰和低谷的一个重要原因是船舶的供给以及航运业的低市场准入门槛。“基本上每个人都可以进入航运业，每个人都可以去船厂造船或买船。这是一个实实在在的商品市场，”他说，“一般说来，租家不会区别对待不同的船东。他们乐于租用在当时有档期的最便宜的船来运送他们的石油。对此我没有看到变化。”

在如今的环境下，蒂施不会重回航运业。“如果你在现在买进，你就只能以高于废钢的价格买进。我对自己说，‘谁需要这些？’”对于洛斯公司考虑回归的事宜，蒂施说：“我们必须看到价值骤降，而且我们需要看到订单有实际意义的减少来创造一个可靠的投资环境——船舶会被快速拆解，或是需求增加。”

商业原则

蒂施运营航运部的方法与他操作别的业务如出一辙。他把他商业分析的能力归功于他对微观经济和经济学的学习，他说可以通过理解以下这些要素来分析业务：

- 供给和需求；
- 边际成本；
- 边际收益；
- 供给曲线的形态；
- 需求曲线的形态；
- 导致供给曲线变化的因素；
- 导致需求曲线变化的因素。

“这些原则在诸如航运这样的产业中最为鲜明，但是它们也适用于许多不同的行业。洛斯公司把自己看作是资产配置者。所以，在航运业中获得的教训也适用于我们从事的其他行业，因为一切都关于供给与需求。而这又关系到产能稀缺和产能过剩，你给你的产品定价就是这些因素作用的结果。”

认识趋势的能力是抓住机会的关键。蒂施在航运业中能够认清趋势，并能把那些知识充分运用到别的行业中。杰克·德范尼（Jack

Devanney）是洛斯公司航运部1981~1990年的首席执行官。他告诉蒂施，1988年的海上钻井业务就类似于1982年的航运业。“所以我对他说，‘杰克，为什么你不安排我们去看一下这些海上钻井设备呢？’”

当比较航运业和海上钻井业务时，蒂施说石油公司有很大的不同，因为他们顾及质量和名誉。“他们对谁运营它们租用的钻井设备是非常挑剔的。”

加速+产能过剩=减速

如今的航运业与蒂施早先进入的时候已经不一样了。“当时，船舶还在使用蒸汽轮机，而且只能以一种速度航行——快速。如今，你有更先进的、能以不同速度工作的柴油主机。当运费低廉的时候它们可以减速。所以现在，可怕的是水上有太多的运力了——如果运费提高一点点，他们会加速船舶，本质上就是增加供给。”这并没有为蒂施的回归创造条件。

另一个变化是，在早期只有为数不多的船厂有能力建造巨型油轮，而它们在日本和韩国。“基本上来说，欧洲的船厂都关闭了，那时还没有中国船厂，产能远不够建造更多的船舶来增加运力。而运力基本上是被一个开关所控制的。”

直到今天，中国船厂开始造船。“它们得以开工的原因是因为它们可能获得了国家的扶持。船厂能够创造工作机会。此外，当船厂建造一艘船舶时，它也消耗了许多材料，比如钢材——需要使用大量的劳动力在船厂以外的地方生产。”

减速的船舶、更多的船厂、石油需求的减少以及美国石油产能的增长都使得蒂施离开航运业。

当被问及是否有任何行业领军人物在这个艰难时期“做的对”时，蒂施说最近他没有花很多时间来对行业进行分析，但是如果你需要一个股市中的例子来显示行业走势的话，他指向美国海外船舶控股集团。在2008年，他们的股票每股只略低于90美元，而现在每股只值6美元。这反映出任何使用杠杆的船东的近况，较之他们的盈利能力，他们背负了太多的债务。

全球健康

当谈及全球经济健康问题时，你能从蒂施的描述中听出他的担忧。“用一个词概括就是病态。如果幸运的话，美国将以2％的速度增长。欧洲总的来说不再增长，而新兴市场都减速增长。所以，我的猜测是全球经济也许能增长2％，不过问题是伴随增长的是大众普遍的萎靡不振。短期内我们有一系列的障碍要克服，但是就长期来看我还是乐观的。我感觉美国的好日子还在前面，并不是已经过去了。”

蒂施并不认为欧洲的危机在近期能快速解决。他预计这会持续较长的一段时间，欧洲的情况遮盖了许多在美国发生的问题。“美国的财政问题在某些方面比欧洲更糟，在某些方面要好一些。美国在国内生产总值中的债务方面比欧洲更糟糕——每年都需要资助的国内生产总值政府赤字大于欧洲国家国内生产总值的赤字，”他解释道，“不同的是，美国印制自己的货币，因此美国可以比欧洲国家更容易地将债务进行货币化。”

蒂施说欧盟的致命缺陷在于欧洲国家认为它们是主权债券的发行人。“而这些国家与美国的州没有不同。如果你没有自己的货币，你就不是主权债券的发行人。”

指责银行

自金融危机以来银行业就被置于显微镜下。房地产信贷市场的黄金时代与航运业信贷市场的黄金时代非常相似，对此蒂施完全同意。“对我来说，这很简单。促成者是那些借款给这些项目的银行。天知道银行为什么这么做，而原因可能很简单，因为人们自然倾向于直线性安排。所以，如果租船的费率是100，你也许会看到它下跌到90，但是很难让人们预想到费率会跌到25，”他说，“总之，我认为人们只是忘记了航运市场能有多大的波动。所以，银行通过借款变成了帮凶。”

但是，蒂施也没有遗漏船东。毕竟，一笔交易需要两个人。他话语中饱含情感：“我不会把船东说成是送给屠夫的无辜羔羊，但与此同时这也是他们的生计。这是他们唯一知道应该怎么做的事情。在形势良好的时候，他们都乐于像旅鼠一样行动并订购船舶，因为他们从已拥有的船舶那里获得了现金流。他们通常来说不习惯逆风行事，在大家都买入的时候卖出、在众人皆卖出的时候买入。银行使得他们造了过多的船，如果没有贷款，或者他们针对每艘船的借款比他们实际借的少一些时，那就会是一个完全不同的故事了。”

重要原则

蒂施所遵循的最重要原则之一是不仅要能够看清所获得的收获，也要能看清损失。“当我们进入航运业时，我们关注的是能够承担多少损失，因为我们不知道在船舶市场中会发生什么。我们不依赖于来自船舶的收入，我们宁可依赖废金属的价值，而我们估计不会损失很多。”当评估风险和回报时，我们的回报远大于风险，因为下跌风险已经被很好地控制住了——基本上以资产替换价值的10％买入，再以购买价格的10倍卖出。“我们在航运业中的经验完全反映了这一原则——总是担心下跌而不用担心上涨，上涨会自己照顾自己。”

勇气战胜恐惧

这种想法归结于良好的心理素质。真正的领袖人物有勇气直面恐惧。他们对逆势更加宽容、紧握他们的枪、拉黑怀疑论者，并且执行他们的计划。沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的投资哲学说明一切，“我们只是简单地试图在别人贪婪的时候保持敬畏，而当别人恐惧的时候我们变得贪婪。”

根据蒂施的说法，运费的常年萎靡，伴随着短暂而突发的冲动行为，带动了航运经济。在1983~1984年，航运业内的恐惧是显而易见的，从而导致了船舶价值的下跌。当时的打击导致价格骤降，而蒂施在恰当的时机进入。他说当你看到衰退中第一个问题信号时，那也许是时候开始关注了。然而，那并不意味着是时候买入了。你真的希望在一个周期的最低点进入。“为了做到这一点，你必须一直等到市场中的消沉氛围浓烈到足够你用刀去切下一块，”他说，“根据我对如今船舶价格的观察，虽然也许是难以置信的，但我依然认为我们还没有到达那个时机。”

蒂施把20世纪80年代描述成一个“买我！买我”的时代，他说不管你怎么计算，都不会损失。“只要你有能力坚持并系好安全带，你就会干得很好。”

他解释说你必须等待机会，而它们并不是经常出现的。当它们出现的时候，有必要以一种全新的眼光审视局势，因为这些资产之所以按如此低的价格出售是因为行业中的其他人都认输了。“他们看不到树木身后的森林。因为他们对所发生的事情太沮丧了。”他说。

所以现在，逆势的价值是在决定回归之前耐心等待收获时机和机会之果的成熟。



第十六章

克里斯汀·霍尔斯

克里斯汀·霍尔斯

（Kristin Holth）

克里斯汀·霍尔斯在纽约办公，她是国际航运业最重要的和最坚定的船舶贷款银行之一——挪威银行美洲地区的负责人。她是卓越的和成功的女银行家，成功地将挪威银行变为在贷款和资本市场投行业务中的行业领军者。对航运业和能源业的领军公司进行以十亿美元计的投资也许可以成为新闻头条，但挪威银行的灵魂是其员工的天赋和专业，他们在各个办事处和世界各地穿梭，无论他们在哪里，都会成为团体的中坚力量。对于霍尔斯来说，这种紧密的当地关系，以及他们的市场，奠定了他们成功的基础。处于困境中的市场让霍尔斯变得谨慎，并使得其银行对行业至关重要。

“借款要尽可能地提供有保证的资产，但如果我们不了解和信任其管理团队，我们不会做这笔融资。”

“我们需要对董事会和管理层以及他们长期做出可靠决策的能力有信心，以使我们可以与之建立起关系。”

“油轮、干散货和集装箱市场——这差不多是宏观层面状况的反映。航运业是一个极其重要并值得关注的行业，因为它是未来的一个指标。”

依靠关系

伟大的领导者必须能够发现趋势和预测未来。挪威银行美洲地区船舶融资的负责人克里斯汀·霍尔斯在一个全球船东大聚会上做了一个大胆的警示，她警告说，银行之间已经对彼此失去了信任。霍尔斯的警示是在雷曼兄弟倒闭前几个月，在美国国际集团（AIG)危机之前，在美国房地产泡沫破裂之前，她的警示获得了与会者的共鸣。她诚实地评估了潜伏的银行业危机，揭示了其他人只敢想象的事件——严重的金融危机正在来临。这最终将冲击当时尚蓬勃发展的航运和国际贸易行业，预示着航运市场的繁荣时代即将逝去，随之而来的是长期而痛苦的崩塌。

出生于挪威的霍尔斯可能比其他预言者有着遗传上的优势。海水似乎在她的血液中流淌。挪威，如同希腊，也是三面环海的。两国都对海洋有着传统的依赖，所以，很自然地，诸如希腊巨人尼古拉斯·帕帕达克斯以及相对意义上的新人霍尔斯等航运业领袖都在谈论航运业在本国经济中的重要角色。

“航运业一直是我们国家的心脏。”霍尔斯说。她同时指出，《挪威金融时报》（Norwegian Financial Times）曾经被称为《贸易和航运时报》（Trade and Shipping Times），这突出了航运业在挪威商业生活中的重要性。

在商学院专修金融专业后，霍尔斯被银行业迷住了，但在她铺就职业发展之路时，她也考虑了航运业。“那时，航运业是挪威的极少数国际性产业之一。那是在20世纪80年代中期，在原油成为一个国际性产业之前。航运业的魅力吸引了我，所以在我的职业生涯初期将两者结合起来对我非常重要。”

当她开启职业生涯时，航运业正经历颠簸时期，但在那次动荡中，她看到了机会。“我因为航运公司陷入违约而开始阅读贷款合同，这是一个良好的开端，我学习变得明智。如果你在市场往下走的时候开始职业生涯，你会更加尊重行业的周期性。”



2005年，克里斯汀·霍尔斯与北欧美国油轮（Nordic American Tankers）主席的顾问罗尔夫·阿蒙森（Rolf Amundsen）的合影。克里斯汀·霍尔斯曾将北欧美国油轮交易的成功称为她最值得骄傲的事情之一。

挪威银行是世界上最大的从事航运贷款业务的商业银行之一，它在初始阶段很普通，历史可以追溯到1822年，当时它被命名为克里斯蒂·斯潘班克银行（Christiania Sparebank）。在近200年的历程中，随着一系列的并购，银行的名字也多次改变，一开始变为卑尔根

银行（Bergen Bank），之后变为Den norske银行，然后变为DnB NOR银行。2011年11月，公司把法定名称变更为挪威银行。“我们在20世纪80年代和90年代一步步、一砖一瓦地把挪威银行建设为一个强大的航运银行，”她自豪地说，“起初，我们并不是巨头，但我们慢慢地把自己提升至我们今天的地位。”

在挪威银行崛起为航运巨人的背后，除一系列的合并之外，还有着更多的策略。霍尔斯表示，航运业的行情变化很突然，他们的思路要足够敏捷才能发现市场变化和修改他们的计划。“我们从一个专注于项目和较小公司的银行转变为一个专注于较大企业的、以关系为导向的长期银行，这就是我们从20世纪90年代末到今天一直遵循的策略，”霍尔斯补充说，“我们关注强大的公司，而非过于看重项目和资产，这让我们的承受力会更强。你可能不会有较高的利润率，但你会确保更高的质量。”

霍尔斯将挪威银行的成功归功于长期承诺、建立强有力的关系以及选择优质客户。“大公司和大行业玩家对诸如贷款、现金管理、衍生品、信用证、贸易融资以及所有资本市场产品等银行产品有巨大的和已知的需求。通过密切关注我们看到的趋势以及与我们的客户保持密切联系，我们可以衡量客户的健康状况。”

管理质量

当话题转到银行对潜在借款人的审慎评估时，她的声音充满了激情。“这是至关重要的。借款人要尽可能地提供有保证的资产，但如果我们不了解和信任其管理团队，我们不会做这笔融资。”霍尔斯说，他们做出的每笔交易都是基于3个方面：管理团队、关系和长期承诺。

“当评估一家公司时，虽然资产是重要的，但我们需要对董事会和管理层，以及他们长期做出可靠决策的能力有信心，以使我们可以

与之建立起关系。”

当企业正面临严重的困境时，霍尔斯说，此时信任和个人关系是至关重要的。“当我们看到一家公司逐渐陷入困境时，我们开始与其管理层对话，并讨论他们的选择。”霍尔斯说，他们通过密切对话来评估状况。他们会问这样的问题：

- 航运公司可以做什么（即他们拥有的选择），以及他们准备做什么？
- 挪威银行以及银团可以获得什么？

“基于前述以及其他非银行资金来源，诸如债券或股票的可获得性，大家一起协商，制订一个战胜困难的计划。为了获得成功，你需要相互信任和合作。”

将航运危机进行对比

当回首20世纪80年代的航运危机时，霍尔斯说，虽然因为“我们都是人”，所以总有一些相似之处，但这个周期因为航运业不断变得复杂而有所不同。“我会说，今天这个行业更加专业化。你有着更大的公司，你有更多专业的财务管理团队，你也有一个更专业的资本市场。你有机会获得资金，而在20世纪80年代你却无法获得。所以，这已是一个完全不同的游戏了。”

霍尔斯说，着眼于宏观层面和趋势，挪威银行已经日益成熟。“航运业是一个非常宏观的行业。油轮、干散货和集装箱市场——这差不多是宏观层面状况的反映。航运业是一个极其重要并值得关注的行业，因为它是未来的指标之一。”

霍尔斯认为，另一个根本性的变化是美国页岩气和页岩油勘探的进展。“到目前为止，因为交通和可获得性的原因，它只是对美国和欧洲的天然气和石油之间的价格差有影响。但是，这可能对能源的价格结构有一个长期性和系统性的影响。”她的语气也随着她的话语而变得非常严肃。“这将不仅对我们在能源业中所做的业务产生影响，也将对来往美国的石油和天然气的运输需求产生影响。这不只是一个暂时现象，而是一个潜在的长期影响。对此保持密切关注对我们来说非常重要，以此我们可以对其在运输上的长期影响做出判断，比如对原油油轮的需求。”

当被问及北极航运等新扩展的贸易航线时，霍尔斯认为预测其对行业的影响还为时过早，他们正在对此密切关注。“虽然走那条航线的船舶是特种船舶，但这可能对长期贸易产生影响。”

对“大银行”的指责

自金融危机后的“不良资产救助计划（Troubled Asset Relief Program，简称TARP）”以来，妖魔化“大银行”的声音已经变得更加强烈。雅各·思多尔特·尼尔森和吉姆·蒂施针对银行的评论只是两个例子。当被问及这些负面的评论和银行业的宽松信贷是否是造成航运业产能过剩的原因时，霍尔斯很快就给了一个中庸的答复。“危机从来不是一个参与者造成的。请记住，船舶供应源自于订购船舶的一方。在我们的投资之前，他们的钱便被锁定。因此，必然有一些其他银行在市场上承担风险，”她说，“如此说来，是的，有的银行很容易会贸然跟随并做那种类型的融资。”

缺乏信任

2008年6月，在纽约市的文华东方酒店（Mandarin Oriental Hotel），当霍尔斯向航运业发出潜在金融危机的警示时，天气也恰逢

狂风暴雨。霍尔斯告诉与会者，银行对评级和顺位的担忧将扼杀银行间市场，并对发展非常缓慢的银团市场产生影响。她的评估被与会者认为是“令人震惊的”。她承认，她对当时的市场抱有非常悲观的看法。“在2008年，没有多少好的迹象，银行经历了一个非常艰难的时期。而且我们也知道，美国经济真的受到重创。”

不过，看到危机和预测到后果是两件完全不同的事情。霍尔斯相信摆脱困境是需要一段时间的，但她承认这所需要的时间比她预期的还要久。“这场危机已经超出了我和任何人的预期。我的意思是，到了2012年，美国还在挣扎，同时，我们又有欧洲主权债务危机。无论是欧洲，还是美国的经济都已经低迷了这么久的时间，”她说，“现在我们看到中国和巴西经济增长放缓，把这一切都联系在一起，创造了一个极具挑战性的环境。可以预见的是，我们还需要几年才能走出来。”

霍尔斯表示，欧洲危机背后的原因很复杂，由于欧洲的透支，相对于银行危机，它发展成了主权债务危机。“像希腊、西班牙和意大利等国家，现在无法承载社会制度和结构。当与过度杠杆化的国家结合起来时，这便是这场危机的重要原因，”她的声音中带着不满，“所以，对我来说，这是让我备感挣扎的事情，因为这是一个待解决的长期问题，政治家确实需要做出改变，我们已经看到西班牙和希腊所面临的是多么大的挑战。人们不接受必要的改变。”

霍尔斯表示由于这种缺乏财政控制的涓滴效应，银行正面临挑战。“这将需要很长的时间来解决，我预计并希望看到银行的整合，以使银行系统更强大。”

当被请求描述银行业的健康状况时，她关切地说：“我们患有流感，我们可以战胜它，但是这需要时间。更重要的是，当我们走出来时金融业将会变得不同。这将撼动业界，虽然我们还不知道如何撼

动，但我们已经看到了一部分变化，我希望会有更多的变化。整合是未来的一部分。”

令霍尔斯感到沮丧的是，虽然挪威银行是健康的，他们仍不能将自己排除在欧洲之外。“虽然我们银行的业务有80％是与挪威经济相关的，但仍有20％是挪威之外的。我们来自挪威，这是非常幸运的，这样强大的经济实力和如此多的能量让我们拥有非常良好的状况，但我们显然仍是全球经济的一部分，”她还解释说，“所有的银行都受到新的、更高的资本和流动性要求的影响。这是行业面临的一个巨大挑战。”

为了在这个充满挑战的时代生存和发展，霍尔斯关注宏观层面以直面挑战。“我想这就是我觉得这很有趣的部分原因，因为为了成为客户的优秀顾问，我每天都得学习新的东西，以及了解正在发生的事情。”

她说，银行必须“适应并对资金的使用更加小心，因为我们不知道在下一个转角处等待我们的是什么。”她警告说，在拐角处潜伏着的是美国的主权债务问题。“我们正在非常密切地关注着美国的活动。美国是世界经济的重要组成部分，也是核心的资本市场，因此，对我们所有人来说，在美国无论发生什么事情都是很重要的。我对我在美国所看到的以及美国的政治家感到很失望。由于这种政治两极化，他们不仅缺少能力，实际上也缺少做出决定和推动这个国家前进的意愿，这是让我很失望的事情，”她继续说，“他们有机会来主导，但他们没有像以前一样主导世界经济，我担心他们正一点点地推脱给其他国家。所以，我质疑为什么美国任由其在全球经济中的地位下滑。”

迎接困境

尽管目前局势波涛汹涌，当谈到航运业的未来时，霍尔斯的看法还是趋于乐观。“航运业一直是一个有意思的行业。这并没有让我失望，也确实超出了我的预期，”她说，“如此全球化的行业在这次危机中改变了这么多，这让我们的主营业务遥遥领先。”



第十七章

达格芬·伦德

达格芬·伦德

（Dagfinn Lunde）

达格芬·伦德是被猎头招入航运业的。在1976年，行业正处于困难时期，然而挪威凯轮航运公司（the Torvald Klaveness Group）成功说服他加入他们并担任首席财务官。在成功地成为一家船东的首席财务官后，伦德加入了挪威最负盛名的船舶融资银行，之后他成为国际油轮船东协会（Intertanko，行业中独立油轮船东的贸易协会）颇具影响力的常务董事。在2000年，他加入了德国交通信贷银行（DVB Bank），就任航运金融操作部负责人和董事。伦德把自己看作是一个“行业老手”。在德国交通信贷银行，他们是保守、专业的，遵循简单但严格的贷款标准，在他们的交易中船舶的长期内在价值都大于贷款金额。如果借款人违约，德国交通信贷银行会自己交易船舶以此偿还贷款。该战略使得银行的股东获得了丰厚的投资回报。

“你需要非常努力地工作才能完成你设立的目标，你不能被吓住。”

“如果你的首选方案行不通，你就必须去找另一个方法。后备方案必须要立刻就位，因为当你处于那个临界点的时候，你不能等待。”

“我们遵守我们的协议，并且希望你也这样做。”

“你要么把支票给我，要么把钥匙给我。每个人都可以提供贷款，但是真正的专家有能力把借款拿回来。”

禅学银行家

性格是一个强大的驱动力，对行业领袖如何制订计划并加以实施产生影响。当我们在生活中经历一次次决定性时刻的考验时，性格逐渐养成。达格芬·伦德是德国交通信贷银行航运金融操作部的负责人，也是常务董事会的董事。对于他来说，生活中的决定性时刻之一发生在他年幼之时，当时他7岁，他的父亲离开了他们。“从某方面来说我是幸运的，”伦德反思道，“我必须开始帮助我的母亲。我认为那对我品格的养成非常有帮助。”

为了照顾两个姐妹和母亲，伦德“必须成为家里的大男孩，并且承担起责任，”他继续说道，“我母亲总是在那里鼓励我。那是不同寻常的。她给了我成功所需要的信心。”

制定职业道德

追求成功的动力深植在伦德的遗传基因里，并且体现在他的职业操守中。“我一直努力工作，”他说，“你需要非常努力地工作才能完成你设立的目标，你不能被吓住。”当接受了一份在卢森堡的银行工作后，伦德付出了所有的努力并坚守职业操守。“那非常复杂，那份工作我干了两年，”他说，“但回过头看，基于我的努力工作和我从那份工作中学习到的知识，那两年转变成了4年的经验。”

伦德有着强大的信心和良好的职业操守，但却是他在众多行业中的综合背景教会他怎样、在何时执行他的计划。他在挪威皇家空军（Royal Norwegian Air Force）服役了18年，之后就职于银行业和电子产业。“在坦德贝里公司（Tandberg Company，挪威的一家电子公司）的工作非常有意思，”他说，“我学到了很多，因为他们是市场

领导者，多年来都是欧洲最大的收音机和电视生产商。他们执着于优秀的质量，对此我很认同。”

出乎意料的转变

你可能对生活有很多计划，但是一些出乎意料的转变会把你带到一个甚至更好的地方。伦德人生中的三岔口把他带入了航运业。“在1976年的时候，我被猎头带入了航运业。我并不想进入该行业，因为当时所有的事情都不好，但是我对一家公司（挪威凯轮航运公司）很感兴趣，我就出任了他们的首席财务官。”

伦德直接从船东那里学习到了诀窍：“他没有受过很好的教育，但是他的所有原则都是对的。他有3条准则：客户至上；比对自己更好地对待合伙人；永远追求信誉良好的长期合同。”

对逆境的喜爱

作为一位行业领袖，这意味着你要面对挑战、认识到附带的风险以及运用策略来对抗那些风险。伦德喜欢挑战。“我能承受任何事情。挑战让我充满活力地去寻找解决方案，因为对于我来说，永远都不应该放弃，只需要找到正确的处理方法。”伦德笑着提及他对逆境的喜爱。“如果我遇到阻力，那这种阻力真的给我许多勇气与活力。每次一个大问题都是一个大挑战。而在银行业中，你有问题也有挑战。”

伦德总是以“半杯水”的心态把挑战看成是机会。“当我在斯坦福大学攻读我的管理硕士学位时，我学到的最重要的一点就是当你遇到一个问题的时候，你总是有多种解决方法。你也许并不能通过其中的一种方法成功解决问题，所以你必须永远有一到两个备选方案。这样一来，你永远都不会失败。”他解释说。

“如果你的首选方案行不通，你就必须去找另一个方法。后备方案必须要立刻就位，因为当你处于那个临界点的时候，你不能等待。有时候你需要放弃首选方案，而使用备选方案。你不想失败。你只是需要找到一个正确的执行方法，并且时刻为一些场合准备好备选方案。在全球市场中，永远充满了替代方案。”

从错误中学习

当被问及成功的秘诀时，伦德说绝对是“简易”。他解释说他重组德国交通信贷银行的时候问了自己一个棘手的问题：“那些失败的银行错在哪里？”伦德说他总是回顾过去的错误并问自己：“我们自己在哪里做错了？”他想要从别人和自己的错误中学习。

“我们说，‘好吧，我们怎么避免那些事情呢？’所以我们创立了一个没有通货风险的银行收支。而且，你的风险只能你自己控制。”他解释说。通过移除所有的流动性风险和到期风险，他们再也不是一家“普通银行”。“我们仅有的风险是客户不按时还款。如果他们不还款，我们就收回资产。但是我们并不是一定要面对这种两败俱伤的局面，因为不管是飞机还是船舶，资产都有足够的服役时间来偿还贷款。”

伦德说保持成功的关键是不要脱离“清算”计划。“任何放款都是担保贷款，这是我们的基石。因为这个计划，我们的航运资产在10年内从27亿美元上涨到了150亿美元。”

对人力资本的投资

资本有很多形式，而对一个组织来说最重要的一项就是它的人力资本。当挑选团队成员时，伦德不要呆板的员工。较之经典的书本知识，他更偏好实在的生活经验。“把行业专家变成一位银行家要比把一位银行家变成行业专家容易得多。”伦德解释说。通过这样的方

法，他们雇用了行业中很多的专业人士，使得他们能够准确把握客户的需求。“基于这些专业人士的经历，而不是猜测，他们知道哪个才是可行的方案。”这些“交易秘密”为德国交通信贷银行带来了竞争优势。“你必须靠你对人员、货物运输和市场玩家的了解来交易。”

游戏结束

伦德是在2007年与一家重要的干散货公司会谈时有所顿悟的。“我把所有的人员都叫来，试图为客户解决一个问题，当我坐在那里听他们的解决方案时，我被震惊了。我意识到，没有一个员工对他要试图解决的问题有足够的知识。我比他们知道的都多，而我是在25年前在干散货市场中工作的。那是一个令人尴尬的时刻。”

伦德把那个令人尴尬的时刻称为“游戏结束”。“我的员工在我和客户面前局促不安——因为他们不知道客户在谈论的事情。他们不知道应该如何在干散货行业中解决这个问题。我只能做出巨大的调整，把那些实际拥有全球工作经验的人叫来，以此创造并执行解决方案。”在那个会议以后，伦德说，德国交通信贷银行的世界变得完全不一样了。他意识到公司同时也需要结构性和文化性变革。“之前，我们有许多地方机构，每个地方办公室有一个负责人。从人性化的角度来说，他不可能知道所有关于干散货船、邮轮和化学品船运营方面的事情。所以，我彻底打破了那个组织结构。”

在一开始，德国交通信贷银行有10个互相重叠的小部门。当伦德完成重组以后，减到了7个。部门的瘦身使得他的管理人员能对他们服务的运输分部了如指掌。“准确锁定你的客户是非常重要的。”他解释道。

德国交通信贷银行的客户遍布100个国家，并雇用了来自39个国家的员工。“那甚至不是从知识的角度进行的专业化，”他强调说，“那是关于对不同文化的学习和理解。每一种文化都有细微的差别，

有时候关于民族或宗教问题是很棘手的。记住，每个国家都有客户，而你不能仅仅做交易。你必须尊重他们。”

避免过度杠杆化

伦德对过度杠杆化很敏感，而且不理解为什么人们没有意识到应该基于他们的资产负债表来运营公司。“如果你有一张高杠杆化的资产负债表，你必须保证你的长期收益。如果你使用的杠杆很少，你就可以玩转短期市场，”他解释说，“人们似乎在如何调整政策以实现其目标方面存在问题。作为一个领袖，你不能担负这种过度杠杆化的风险。”

然而，很难打破这种过度杠杆化的文化。伦德相信，之所以人们没有认识到其中的风险，是因为当他们从其错误中学习的时候，只是陷入了一时的反思，但很快就忘记了那些教训。他指出，银行家有最差的短时记忆，“因为在他们犯下相同的错误之间可能仅隔了3~4年的时间。这并不是同一拨人犯错误，而是不同的人犯了相同的错误。”

伦德试图避免的另一个风险是公司无担保借贷。他说，德国交通信贷银行避免公司无担保借贷是因为这种借贷造成损失的可能性很高。“按照我们担保借贷的理念，我们的损失率在10％以下。而在公司借贷中，如果事情发生错误，你的损失率会高达90％。”那么，他是如何减少这方面损失的呢？“我们总是按照高违约概率（PD-probability of default）和极低的违约损失率（LGDs-loss given defaults）来运作我们的贷款系统和资产负债表，所以，即使有问题并且失败的可能性很高，我们的损失还是最低的。”

多年来，伦德看到了过度杠杆化导致的损失。在20世纪90年代，他为了能让德国交通信贷银行进入美国市场而收购了两家区域性银行。“在收购完成之后，我坐下来认真地分析了他们的业务，他们有一条业务线叫杠杆收购。当时这很热门。他们按照杠杆收购的结构提

供贷款，但那是极端危险的。所以，当我走进去的时候，我说，‘搞什么鬼？我理解你已经创造了这种结构，但是你们有谁知道我们准备资助的公司也是杠杆收购者？’他们不知道。最终，那个架构因为杠杠太多而失败了。”

基于那个经历，伦德懂得了把钱投入到一个你一无所知的业务中而仅仅因为那是业务的一部分的做法是“非常愚蠢”的。“你真的需要了解你在做什么，否则会让你损失数百万美元。”

贷款标准

当拿到一份潜在的贷款协议时，德国交通信贷银行在同意放款之前要遵循一张检查清单：

- 检查船舶的情况；
- 预测该船的市场前景；
- 针对该船和客户评估基本的盈利可能。

因为行业的周期性特点，伦德说他们没有必要期望支付第一笔租金的人与支付尾款的人是同一个人。“许多公司过了20年就破产了，所以我们没有必要期望船舶会被同一个船东所拥有。他可能卖出那艘船舶，也可能倒闭了。”他解释说。他同时指出德国交通信贷银行每一笔贷款的核心是：“该项资产是否仍旧有吸引力并且能把钱赚回来？”

禅学银行家

你也许认为伦德的这种精巧平衡的理念是“非常禅学”的。他交叉着双臂靠到桌子前面来解释这点：“我的生活非常简单，因为我们

有一个非常简单的理念，以及一个非常简单的方法来制定下一年的战略。我们在宣布战略后去执行它。在公司中我可以说过着最简单的生活，下属们能根据架构行事。我只是在那里协助和激励。我们总是直接根据绩效来进行激励。”他强调说。

创造一个新文化

伦德也信奉改变是一家成功的公司文化中的必要部分。“改变是一个很戏剧化的东西，”他笑着说，“我爱它。我的员工知道我们的组织会持续变化。”

他也争取文化的统一。他解释说，德国交通信贷银行的成功并非基于雇用和解雇，而是因为所有人都信奉并且执行一个极度规避风险的投资理念。“你需要让大家有信心，知道他们会被照顾。我们几乎很少解雇员工。如果他们不喜欢我们所营造的氛围，他们可以自动请辞。”

当德国交通信贷银行的企业文化创立之后，伦德开始从细节上致力于如何执行它。他把不同的领域分解成小单位，并把权限下放给员工，由此他们能获得控制感。“每个人都想自理自主、成为国王，于是他们都是国王。我爱那种形式。我鼓励他们去打赢自己的游戏。”伦德解释说这种授权赋予了员工所渴望的权力，创造并且刺激了员工的激情。“他们把公司当成自己的来运营。他们甚至可能互相争执起来，我也爱这种方式。”他咯咯地笑着说。

市场中的很多人并不理解伦德对德国交通信贷银行的大改造，以及他经营公司的方式，但是那并没有改变他的做法。“8年以来，我们被说成是很愚蠢的，因为我们从未在市场中表现得很激进，”他说，“我们从未‘大’赚一笔。他们不懂得我们的理念。”

定义机会

自2008年的金融危机以及最近的主权债务危机以来，银行业遭遇了逆风。伦德说德国交通信贷银行身处一个全球化的行业中，并拥有300多个航运客户，这使得他们有很大潜力。“许多银行都失败了，他们出售了一部分投资组合、更新贷款。但是，在这一切中，机会仍旧存在，只是等待着被抓住。”

监管的影响

不管对于各种规模的公司来说，监管都是最大的挑战。在监管和过度监管之间只有一层薄薄的窗户纸。对过度监管威胁的恐惧给决策制定者带来了不确定性。

从《弗兰克法案》（Dodd-Frank）到《巴塞尔协议III》（Basel III），一些银行管理人员表达了他们的担忧——监管和增加的资本要求可能让美国银行较之欧洲银行缺乏竞争力。对此，伦德并不认同。他解释说尽管全球范围内针对银行的监管越来越复杂、资本要求变多，他并不担心，因为那意味着银行拥有“真实资本”。“我是行业中的老手，我永远不会真的围着虚拟资本转。我们的资本是实际资本或留存利润。我们永远都不会使我们的资产负债表虚高。我们的方式被认为是‘传统’和‘无聊’的。”

这样的理念对于了解伦德以及他的“传统”哲学——协议就是一份契约，不应该轻率地签订——的人来说并不会感到惊讶。“我们遵守我们的协议，并且希望你也这样做。我们都是成年人了。”对于伦德来说一份协议的结果是黑白分明的。“你要么违约，要么还钱给我，就这么简单。你要么把支票给我，要么把钥匙给我。每个人都可以提供贷款，但是真正的专家有能力把借款拿回来。”遵照这条简单的策略，加之创造出使它茁壮成长的文化，伦德得以在其他银行都失败的时候使德国交通信贷银行业务保持增长。

航运业的周期性危机

如果航运企业能研究周期并学会分辨警告信号，那么航运业中造船过剩的趋势看起来是一个人造的、似乎可以避免的危机。1911~2006年运费指数和新造船投放量如图17.1所示。

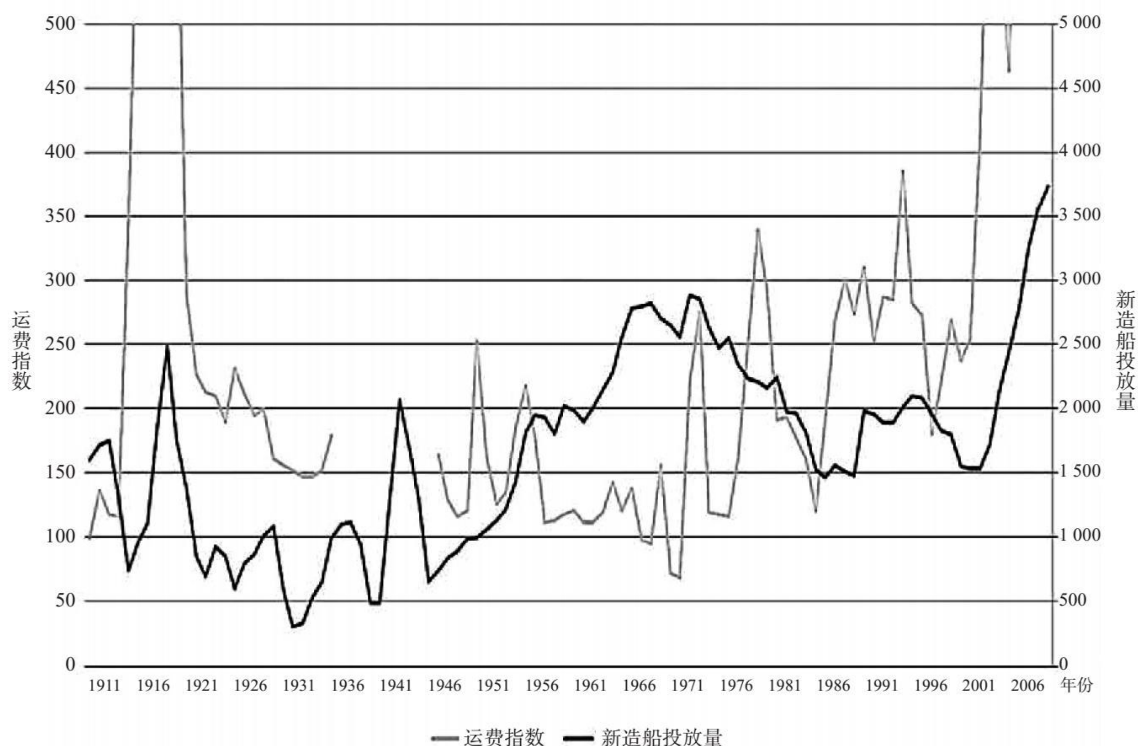


图17.1 1911~2006年运费指数和新造穿投放量
资料来源：英国劳氏船级社(Lloyd’s Register, Lloyd’s Register-Fairplay Ltd.)，《海事经济学》（Maritime Economics），第三版

图17.1显示了约100年间运费指数与新造船投放量之间的关系。当运费上涨时，新造船也增多，而运费又在短期后大幅下跌。

在20世纪70年代中期，航运业大肆造船。船厂建造能力的扩张一直持续了近10年。“然后，在20世纪80年代早期，”伦德回忆说，“需求端破灭了，所以20世纪80年代中期是萧条时期。”

相比20世纪70年代的扩建与20世纪80年代的萧条，伦德说如今的起伏尚没有当时那么戏剧化，因为需求端还维持着。繁荣和萧条周期

在21世纪早期再次出现。“之后的繁荣始于2004年，”伦德说，“需求端比预期增长得更快，所以船厂的产能显得太小了。随之，卡塔尔和尼日利亚开始繁荣，石油公司对那里的海上油气项目投入巨资。”

繁荣与萧条周期背后的驱动力

回顾当时，伦德说来自中国的需求真的让航运业中的许多人感到“有一点意外”。“（中国）基本上是带来新一轮高潮背后的原因。特别是由于船厂在很长一段时间内无法及时地供给船舶，产能的提高花费了3~4年的时间，这导致了当时的繁荣。因为，世界范围内许多货主意识到运力不足的问题，他们唯有建造自己的船厂来满足需求。”

由于船厂的扩建，伦德预计在很长一段时间内不会再现高潮。“根据我们银行的内部计算，我们认为如今船舶的产能是正常船队更新需求的2.5倍。我认为在未来5年我们都会在过度供给中挣扎。”

识别航运业的未来增长点

针对“不久之前繁荣的驱动力”，伦德认为这些驱动因素仍然存在，但没有增长。那并不意味着没有机会或行业内看不到增长的需求。与所有行业领袖一样，伦德总是关注发展的趋势，然后利用其创造的机会。“比如，我们在液化天然气市场表现不错，我们在海上油气市场表现也不错。服务这些行业的船舶是非常专业化的，这意味着产能也是更加有限的，”他解释说，“所以，当你有需要特种船舶的缝隙市场时，你就能在其中找到一些高位。”

航运业逐渐从一个简单的货物运输行业发展成为一个非常专业的行业。数百年来，船舶都用麻袋和货盘运送货物。如今，独具匠心的设计者和建造者创造出了专业的运输船舶迎合特定行业的需求。“如今，船舶能迎合更多特殊货物的运输需求，并且能更加高效地运

作，”伦德说，“这鼓励了更多的贸易，因为专业化的船舶意味着能更高效地运输这些货物。”

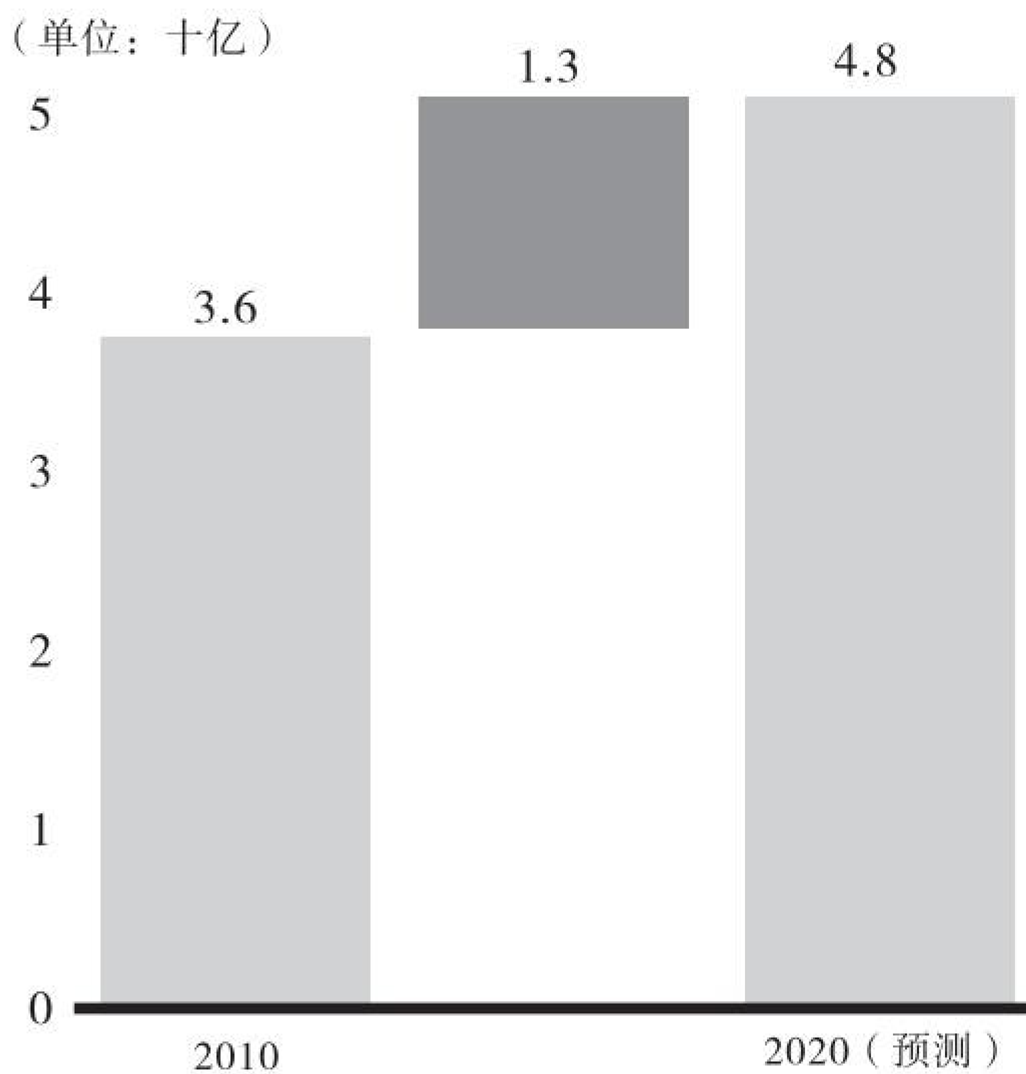
被全球贸易的“良好增长”以及更多新市场的开放所鼓舞，伦德把这种趋势归功于“国际贸易的自由化”。增长也意味着人口的变化，当评估机会的时候伦德总是关注这一变化。

“在2000~2010年中期，仅仅在巴西，中产阶级的数量在5年内增加了约2 000万，”他解释道，“你在越南、印度尼西亚、马来西亚，甚至在印度都可以看到同样的增长。”随着这些快速发展的新兴经济体逐步积累力量——就如我们所看到的中国，对于电视和冰箱的需求也会同步增长。

这些快速发展的新兴市场只是航运业未来的驱动力之一。另一个增长的催化剂是对旧的基础设施的新投资。许多运输分析师都报告说，那些对发达国家至关重要的基础设施绝大部分都建造于50多年之前。对这些设施的新建与重建所需原材料的需求会激发对船舶的需求。“这是自由化和全球经济生产发展的结果。”伦德热情洋溢地说。家庭收入超过5 000美元的世界人口、2010~2020年间新增长13亿全球中产阶级的分布（预测）分别如图17.2、图17.3所示。

自由贸易协议

全球经济的最大驱动力之一是自由贸易的开放。航运是该增长三角内的组成部分。比如，在美国与欧洲27国之间，双向贸易金额在2011年达4 900亿欧元，美国及欧洲公司在对方经济中的投资达2万亿欧元。



注：以家庭可支配个人收入不低于每年5 000美元来确定参与除生存以外经济活动所需的最低收入。

图17.2 家庭收入超过5 000美元的世界人口

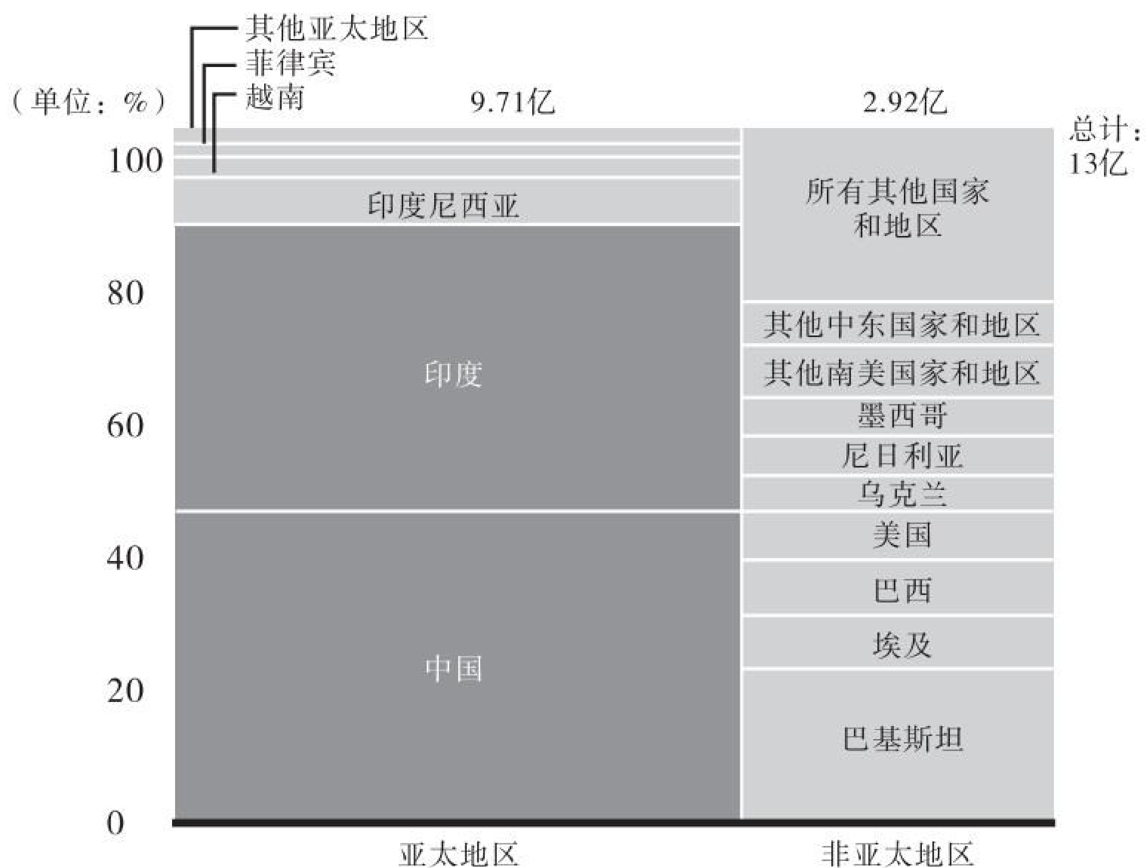


图17.3 2010~2020年间新增长13亿全球中产阶级的分布（预测）
资料来源：欧洲商情市场调研公司（Euromonitor），贝恩集团2011年年度宏观趋势报告（Bain Macro Trends Group analysis, 2011）

自由贸易“对于货物流通和满足燃料需求至关重要”，伦德说：“不同的自由贸易协议正在被制定，从针对亚洲经济的协议到《北美自由贸易协定》。所有这些协议对于贸易的发展都极其重要。当新的市场开放、准入壁垒降低时，贸易往来就增加了。”

专业化运输提高效率

自由贸易既创造新的航线，又扩张原有航线，对于更快速、更高效的船舶的需求也随之增加。这时就需要专业化。有冷藏设备的船舶能更高效地进行长途贸易航行，并保护珍贵的货物。“为货物配备一个有制冷设备的集装箱是更加有效率的，”伦德解释说，“你可以把

大量的香蕉放在一个有制冷设备的集装箱中，从厄瓜多尔运输至德国或俄罗斯，并直接配送到商店。有制冷设备的集装箱防止货物腐坏，并能航行更远的距离。”

即使是干散货的运输方式也发生了变化。“以前，你把装着货物的麻袋和货盘送到船上，当到港后，你还需要整理才能将其送至最终目的地。如今，你把货物放到集装箱里，就不用再做那些了，”伦德解释说，“你避免了许多转运和浪费。”事实上，伦德指出：“集装箱带来了改变，集装箱运输成为如今行业内最大的市场之一。”

航运业的这些发展使得行业在运输世界中极具竞争力。2012年9月18日，世界最大空运包裹承运人联邦快递（FedEx）的主席和首席执行官福瑞德·史密斯（Fred Smith）在公司2013年第一季度的会议上提到较之选择空运，他们的客户开始转而选择更廉价的海运或卡车运输——那次发言使得航运业对包裹配送部门的影响成为新闻头条。

这个趋势侵蚀了联邦快递为客户所运输的电子设备、自动化零配件以及其他货物的体量。“全球经济都在关注燃料价格不可思议地上涨。而这极大程度地影响了人们对供应链的想法——决定究竟选择海运还是空运。”史密斯说。

依靠创新

当思考航运业增长的机会时，让伦德最为兴奋的是缝隙市场中不可思议的增长需求。特种设备船符合伦德的准则——越专业越好。“一艘船越专业、技术含量越高，它就越有吸引力，因为只有极少数的船厂可以建造，而需求会抬高价格。”不锈钢化学品船和液化石油气船正是这样的例子。

创新是企业家拥有的最好的礼物。跳出固有思维并开发新的做事方法能创造出新的机会，而有时候一个错误也可以带来机会。伦德讲

述了一个有关挪威加勒比邮轮（Norwegian Caribbean Line）创始人克努特·乌斯坦因·克洛斯特（Knut Utstein Kloster）的传奇故事：他被一艘船吸引住了，然后想：“为什么我们不利用这潜在的运力来运送人呢？”在那个时刻，邮轮产业诞生了。

整合之声不绝于耳

航运业与许多其他产业不同，该产业中的主要公司都是私人拥有的。私人船东掌控着60％~70％的市场份额。

自金融危机以来，当资本枯竭并且供给/需求曲线遭受打击时，整合就变得密集，但是伦德从不做投机买卖。

“我看到在所有权方面的整合是极少的。反而，你会看到越来越多的船东进入市场以努力获得更多的市场力量，”他解释说，“所以，我们要做的是团结协力。这是我能看到的发展。”

家族所有权也限制了整合。“血浓于水”可能是第一代船东的咒语。一个希腊船东与一个挪威船东之间不可能存在共有关系，因为“想要在两个家族之间找到分享的方法是永远不可能的。”伦德说。

然而，那种“老套”的想法可能并不适用于航运业的未来。“随着我们不断前进，我们经常会看到一些相反的情况发生在第二代、第三代船东身上。当公司分立后，他们把公司在继承者之间进行分配——因为不可能由5个人一起经营公司，所以他们希望拿到他们的钱并出售他们的股票。”

风险还是报酬

航运业逆风所带来的连锁反应已经影响了许多其他部门，包括银行业。在下行周期中，现金流的收缩在历史上导致船舶的扣押以及收

紧的信贷市场。然而，承担在这样的环境下提供借款的风险也获得了回报。

在经济危机时期，几乎没有商业银行继续为船舶提供资金。在2000~2010年中期，有100家银行借款给航运业。在2012年，那个数字减少到了仅仅20家。在伦德的带领下，德国交通信贷银行仍旧坚持着并渡过了难关，如今该银行位列全球第九大航运贷方，而它的贷款数量也在不断增长。

“对我个人来说，这是从我在1982年加入航运业以来所看到的最好的风险回报。你从来没有看到过如此低的资产价格，你从来没有这么低的预付比例，你从来没有看到过这么好的定价。所以风险回报是令人满意的。而这就是为什么我们做了很多生意——因为你几乎不可能出错。”

海洋运输贷款的未来

主权债务和航运业逆风的形势在不断变化。自2007年以来，借款给航运业的商业银行数量下降了超过40％。为了应对这种下降，“自2008年中期以来，各国出口信贷机构对船厂的扶持就显得尤为重要，”伦德解释道，“推动这一变化的原因是银行严格的资本要求。在一段时期内，银行在航运业里经历惨痛教训，那使得银行感到气馁，与此同时政府通过出口信贷机构来扶持船厂。”

航运业的紧缩在某些方面类似最近经济下滑后住宅房地产行业的紧缩。但是，伦德说和住宅置业中银行为公寓、多家庭单元、传统家居和商业地产买家提供多样化的贷款不同，航运银行会从全方位提供海洋运输贷款的模式转向提供更加专业化贷款的模式。

“我所看到的发展是越来越多的银行变成专业化机构，”他说，“航运银行正试图成为需要船舶融资的人与愿意投资的人之间的桥

梁。”

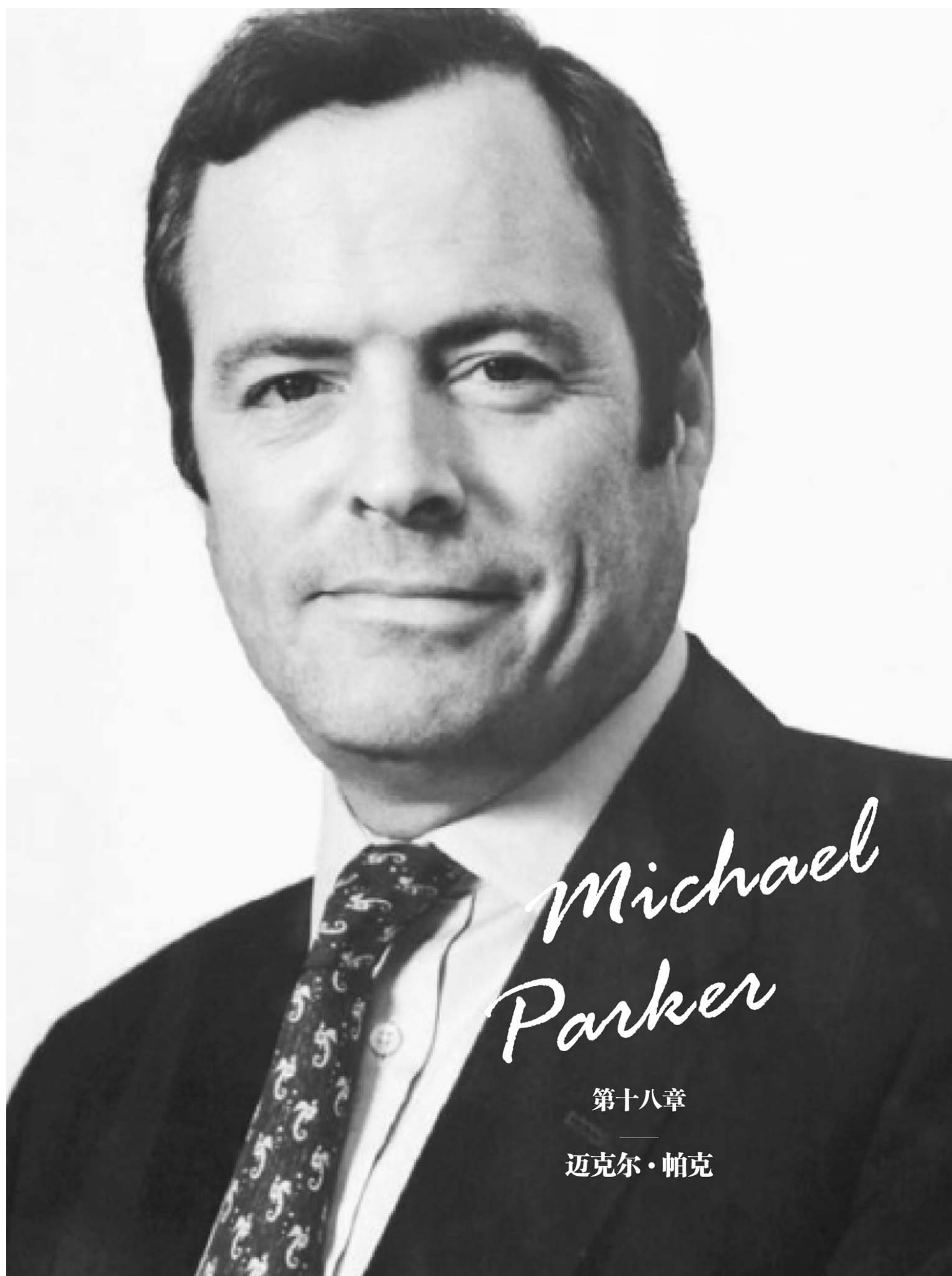
为了在新经济中获利，伦德说像德国交通信贷银行这样的银行正试图成为一家投资银行。“在如今的新经济中，为投资集团（比如养老基金和人寿保险基金）提供的服务将逐渐增多，”他说，“它们成功地从不同投资领域的各种灾难中脱身，并开始意识到投资实物资产是更好、更加安全的选择。”

私募基金的进入

这些机会的结合使得私募基金公司进入航运业，伦德说一般情况下它们的投资周期是3~5年。在2005~2011年间，航运业来自私募基金的投资翻了5倍。当很多首席执行官对私募基金资本进入行业持蔑视态度时，伦德却欢迎这种投资。

“在2012年的这个时候，我们与近20家私募基金公司有所合作。我们总是与他们一起操作杠杆，因为他们把所有的钱投进来，而我们说，‘好的，我们可以让你们通过杠杆获得翻倍的收益。’非常明显，我们会看到这种趋势继续发展。”

伦德欢迎私募基金的参与，因为当下公共资金持续恐慌。“这就是为什么我们支持所有的私募基金公司在这个时候参与进来的原因。私募基金能添补那个空白。”虽然这有可能会让传统的船东嗤之以鼻，但是伦德试图力排众议。众所周知，他对任何出现在视野里的机会都抱有开放的态度。



Michael Parker

第十八章

迈克尔·帕克

迈克尔·帕克

（Michael Parker）

紧随在银行业中最知名的航运贷款人物——沃尔特·里斯顿（Walter Wriston）和约克·纽博尔德（Jock Newbold）——的脚步，迈克尔·帕克成为花旗集团（Citigroup）传奇的船舶融资业务的负责人。他们对国际航运业重要性的信念不仅让花旗银行的业务地位得以提高，也帮助了航运业大型企业的创建。帕克在国际航运业融资方式发生深刻变化的时代执掌帅位。作为花旗集团从传统抵押贷款转变的策划者，帕克预计资本市场将对航运业以及这一全球产业的国际化日益重要。尽管行业当前面临着动荡，但花旗银行的船舶融资业务是全球性的、合作的、更加以关系为中心的，并在不断增长。

> “我们需要确信，我们正在做出正确的决定，以及与我们有业务往来的公司将拥有一个成功的未来。”

传承建设者

优秀的领袖会回顾过去，无论是从中吸取错误教训还是辨别发展趋势；他们也一直在展望未来——规划、运筹和执行可以进一步深化公司历史和扩大影响力的操作。

就像航运业的丰富历史一样，花旗集团也一直经历着激动人心时刻，它始终效力于提升全球贸易效率。尽管在航运金融业务上略显低调，花旗集团仍是行业内的一股力量，其关注那些历经多次行业低谷但依然屹立不倒的企业。花旗集团航运及物流部门的全球负责人迈克尔·帕克被誉为世界上最具影响力的航运金融高管。

帕克是一个轻声细语的人，他对金融危机的变动及其复杂性的沉着应对使花旗集团避免遭受其他大多数航运银行所面临的困难。“自20世纪80年代危机以来，花旗集团为了自身利益一直坚持一贯的策略，即侧重于客户质量，而不是规模……我们不会与所有的人做所有的业务，”帕克说，“我们有一个明确的目标市场；我们知道应该做哪些业务，以及我们想和谁做业务。但是，这并不意味着我们不灵活。随着新公司的出现和新投资者的进入，航运业一直在变化。我们以自有资金（或在资本市场上筹集的用以贷款的资金）所做的业务必须获得与我们所承担的风险相对应的收益。我们需要确信，我们正在做出正确的决定，以及与我们有业务往来的公司将拥有一个成功的未来。”

货币流动性

2008年后的金融危机被视为20世纪80年代中期以来航运业经历的最严重危机，帕克说，银行危机已经从美国转移至欧洲。“欧洲银行

正在遭受巨大的损失，不仅是因为主权债务对他们融资成本和强化资产负债表的影响，也因为他们是航运业最大的债权人。”

除了资金问题，帕克还说道，在航运业中扎根最深的问题一直是船舶的供过于求，通常是由全球经济的周期性上升触发。“航运业沉迷于银行的廉价贷款，以及通过大量的债务资金建造船舶。许多船东认为需求将持续增长，但我们知道情况从来不是如此。”因此，当经济冲击来自于不可预知的事件，如2008年雷曼兄弟公司倒闭，业界往往会遭受巨大的反转，或者遭受供应过剩和周期性需求异常低迷的双重打击。2006~2011年船运贷款组合如图18.1所示。

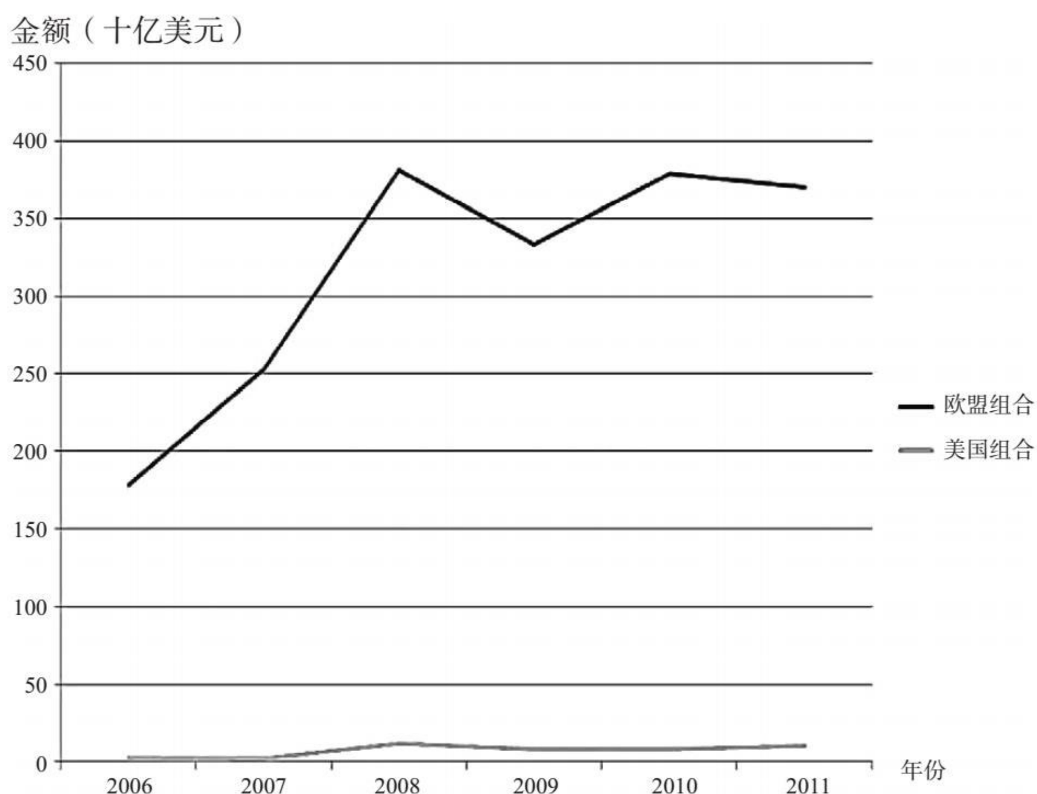


图18.1 船运贷款组合

注：银行债务对船舶融资至关重要，提供了高达76%的产业资本。

帕克说，其结果是，廉价资金已枯竭，行业将不得不面对更多的股权运作，有可能引发整合。最终，随着行业震荡，帕克看到行业顶

端被较大的上市公司占据。“这并非对公共和私营公司进行质的区分，但我认为上市公司将吸引资金，并能够更轻松地利用二级公开市场。这些公司通过资金可以助力更快的发展，”他说，“航运业在最广泛的意义上已经成为一个更加成熟的产业，最好的企业期望成为投资级的借款机构，以降低他们的资金成本并获得无法从银行处获得的长期融资。在某种程度上，有些公司可能会变得更像是公用事业单位，只不过它们在一个自由的全球化市场中运营，而非像一些公用事业单位那样在受管制的市场中经营。”

监管和全球贸易

监管是一个诸如帕克等银行家所熟悉和关心的主题。监管和过度监管之间仅仅隔着一层薄薄的窗户纸。虽然监管机构和银行之间对银行如何运营经常硬碰硬，但帕克说，除此之外航运银行还面临着额外的挑战，因为监管机构看待航运贷款时没有考虑两个最重要的风险缓释。“第一个缓释便是流动性（现金）；没有航运公司会因为不能盈利而破产，这只有当一家公司耗尽了现金时才有可能发生，最终只有当它的实物资产被悉数售出后才会真正破产。船舶是少有的极具流动性的实物资产之一。”

帕克说，因为这些缓释工具，监管机构期望航运银行持有的资金金额将很可能高于其应有的金额，但他承认，相比大多数其他全球性行业，航运业受到的监管更少，航运业也因此受益良多。

在更广泛的监管背景下，帕克的观点是，只要银行有一个公平竞争的环境，以及可以避免监管套利和落实一致的规则，那么全球贸易仍可以蓬勃发展，航运融资能够在合理程度内回暖，而不会引发新一轮的船舶过度订购。当然，该结论的一个前提是假定贸易继续增长、没有关税或其他贸易壁垒。虽然在一段时间内可能难以达成新的全球

性协议，但帕克认为，政治家们为了追求经济增长会继续支持贸易增长。

全球贸易扩张

“全球贸易将增长，这将会消化目前过度供应的船舶，”帕克补充说，“拆船（由于船龄和缺乏竞争力等业务上的原因）和新的环境规则将刺激高效率清洁船的新订单。”帕克认为融资将被用于全球船队的必要增长（如果需求有显著回升）和/或用于替换现有的船舶吨位。不过，这次银行为了自己的利益将不会大量提供用以刺激订单的贷款。这些资金将更多地来自二级公开市场，对船东的质量、投资决策的透明度以及借款人的财务业绩有着必要的侧重。透明度和规范性将使得银行在资金分配上比过去10年所做的更有效率。

银行业危机以及《巴塞尔协议III》中的新规则将为航运业提供真正的机会，使航运业变得更加强大。“这个行业正处于一个拐点，在全球贸易大增长时代中吨位供需平衡将给船东和投资者带来巨大的机遇。”

经济学家预测，较大的新兴市场经济体的增长引发了全球贸易的巨大增长，亚洲区内贸易量超过亚欧之间的贸易量。如此多的亚洲区域内贸易将需要船舶，如同19世纪在西欧和美国的工业革命，经济增长将成为海运国际贸易显著增长的催化剂。

“当中国加入世界贸易组织时，全球集装箱载运量大幅度增长，如图18.2所示，对船舶载重吨的要求是过量订购集装箱船以及集装箱船因优化规模经济而扩大船型的一部分原因，”帕克说，“随着贸易的新一轮扩张，航运业应是最大的受益者，尤其是资本的短缺将缓和订购太多船舶的自然本能。”

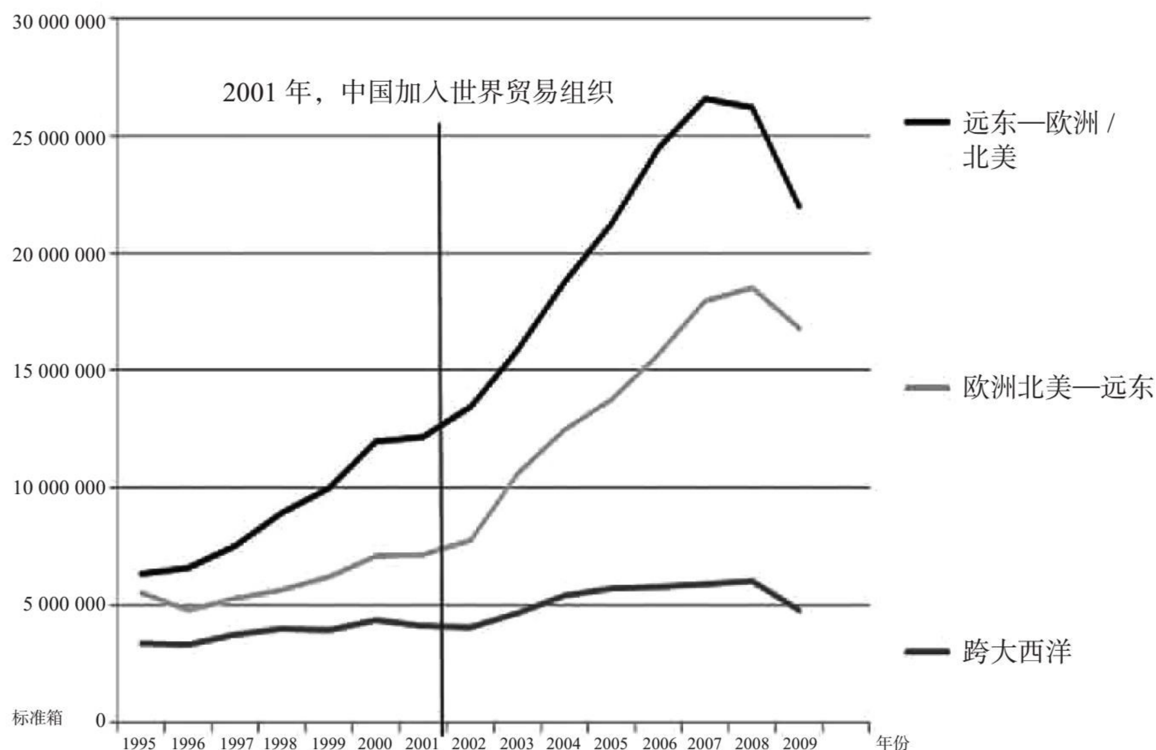


图18.2 中国加入世界贸易组织后全球集装箱载运增长量

注：当中国进入世界贸易组织后，进出中国的航运活动有着显著的增长。

帕克说，除成熟市场内中产阶级的增长外，网上购物的增加和美国新能源的发现，这些贸易上的变化对航运业都是积极的。“航运最大的优势之一便是它总能够适应将货物运输到有货物需求的地方。”

在过去的27年中，帕克已经看到了航运业从一个以油轮和干散货运输为主的行业转变为拥有更多种类的特种船以及商品化散货船和集装箱船的行业。这一长长的清单包括液化天然气船和液化石油气船、不同类型的用于海工作业的船舶以及汽车运输船、化学品船和大量的邮轮。

新资本

参与航运资本演变的一个新玩家便是私募股权基金。航运业已被高收益投资者所熟悉，但投资人或发行人并不总是欣然进入航运业。

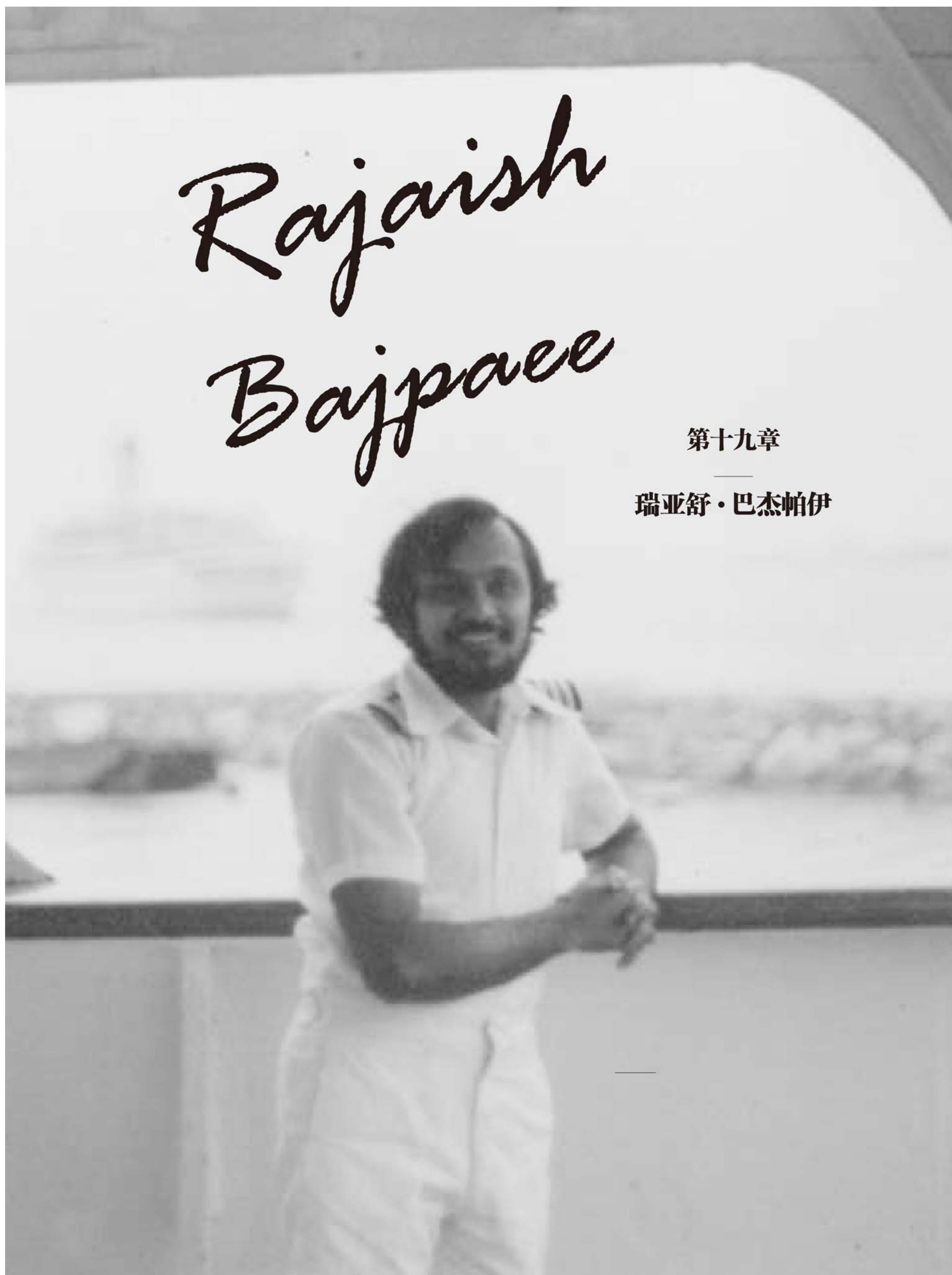
帕克说："航运和金融市场过去只是偶尔接触并且通常会不愉快地分开。"然而，在过去的约15年内，航运业在公共债券和股票市场成为永久的发行人。作为一个以美元为基础交易货币的行业，美国的资本市场是最自然的家园，即使银行间市场仍以欧洲银行占主导地位。

帕克对私募资金在航运市场的出现表示怀疑。他质疑这些资金是否能做出真正的长期投资承诺。在某些情况下，这些基金被投资在他们认为的"市场底部"以获得快速回报。帕克指出："在业内有许多由成功船东组成的'内部'私募股权投资基金，他们拥有大量股权和流动资金。这些都是最有条件成为行业'私募基金'的投资者，他们对航运业有着更长远的眼光和更深入的理解。"

传承

经历整个周期，帕克说，自从他在20世纪90年代中期接管以来，他从花旗集团承袭下来的航运金融业务获得了极大的发展，尤其是自花旗银行与旅行者集团（Travelers Group）的投资银行部门所罗门美邦公司（Salomon Smith Barney）合并以来。这使花旗集团可以向客户提供全套的融资服务，包括资本市场、交易、咨询和现金管理解决方案。

帕克总结说："这个行业自20世纪80年代的危机以来已经经历了一些巨大的调整，从刚刚得以覆盖成本的波动到某几年内的惊人收益，不幸的是，这创造了对一个行业新范例的错误期望。放马后炮总是很容易的，今天的主要货运市场面临着更加传统的底部波动。然而，对于一个由供需主导的行业来说，有一线希望的是，较之过去的巅峰，必然的复苏虽然不会那么壮观，但是却会更加持久。随着更好的资本分配和定价，21世纪的金融业将是一个更加稳定的全球产业推动者。"



第十九章

瑞亚舒·巴杰帕伊

瑞亚舒·巴杰帕伊

（Rajaish Bajpaee）

瑞亚舒·巴杰帕伊的航运生涯使他从一个初级工程师成长为一家船舶管理公司［总部在德国、运营700艘船舶的贝仕船舶管理公司（Bernhard Schulte Shipmanagement，简称BSM）］的负责人。他把他的成功绝大多数归功于他的导师——被很多人称为是第三方船舶管理之父的范德比船长（Captain C.A.J. Vanderpeere）。范德比的训练模式包括把年少的巴杰帕伊扔到海里，或者下沉，或者游泳。船舶管理的早期就如美国荒凉的西部，经验尚浅、还未将安全放在至关重要地位的管理人进入那个尚未被管制的市场。如今，瑞亚舒·巴杰帕伊在中国香港监督成千上万的海轮船员登上几十个国家的船舶，这些船舶随之将开往全球港口进行贸易——其中错综复杂的营运和文化问题不可否认是非常重要的，给管理带来了巨大挑战。

“我们是自身边界和心态的受害者。你需要打开边界。”

“你必须相信不管你今天做了什么，在明天都能做得更好。”

“所有的企业都需要利润，否则它们会消亡；没有现金流，它们也会消亡。两者它们都需要。”

“你需要长时间投资于人力资本并建立那种文化。我不认为你能够通过兼并收购的方式来完成那些。那是更困难的。”

航运颠覆者

希腊历史学家希罗多德（Herodotus）曾把希腊在航运中的传承总结为："当我们有船在海上航行的时候，我们就永远有故乡"。自希罗多德的时代以来，人类和海洋之间就建立起了强有力的纽带。数百年以来，船东们都负责船队的维护和发展，但在过去的40年里，航运业开始被第三方船舶管理公司转变——更通常地被称为"外包"。把所有权和管理权分割成两个独立的实体，这个曾经的外来理念受到行业的欢迎，成为船东提升他们业绩的方法。

瑞亚舒·巴杰帕伊是贝仕船舶管理公司的首席执行官，师承被称为第三方船舶管理之父的范德比船长，从范德比船长那里，他学习并懂得了外部船舶管理能够通过对一艘船舶进行效率评估、实施新技术以及保证质量来提升船舶的财务业绩。巴杰帕伊在陆上以及海上有40年的从业经验，这使得他对船队管理方面需要注意的事项有丰富的知识。贝仕船舶管理公司在全球25个地方管理接近700艘船舶、有18 000名员工，提供有关航运管理的全方面外包服务——从船员培训到新造船设计。



左一站立者：范德比船长，被很多人认为是第三方船舶管理之父。这张照片是年轻的瑞亚舒·巴杰帕伊与同事们一起在中国香港拍摄的。多年以来，范德比船厂的联运船务管理有限公司（Univan）向广阔的船舶管理世界中输送了许多有才华的管理人员。

正如许多航运巨头一样，巴杰帕伊从海洋中摸到门道。然而，他进入航运业却是一个意外。当他完成高中学习后，他只有14岁——年龄太小了，还不能进入工程学院或医学院学习，所以他花了3年时间攻读理学学士。当他毕业时已经17岁了，有资格报考工程学院。他选择了海事工程。“在20世纪60年代末，海事工程师的就业不成问题。当你从学校毕业的时候，就会有一份航运公司的工作等着你，而非像一些其他的工程领域，比如机械、电气、汽车或电子，那些领域的工程师供大于求，而对这类（海事工程师）却仍旧有需求，”他解释说，“不过，能看到自己穿着白色制服、带着大檐帽、肩上别着肩章也是很帅气的。你可以去看看世界，而且在你的花销都被报销的时候还能得到工资。这是非常划算的，所以我在没有意识到什么样的事情在前面等着我的时候就跳进去了。”

当巴杰帕伊在海上工作了8年后，当初那个为了要变成一个穿着得体的人的天真想法已经消失了。他说，从一个最底层的初级工程师干到轮机长，实际上是很艰难的。“大海有时候是非常折磨人的，当你在太平洋或大西洋中部来来回回地航行时，即使是配备最精良的钢铁船都会像玩具一样。”

在一次从加拿大温哥华到日本的航行中，他们遇到了恶劣的暴风雨天气，当时船被暴风雨猛击，船长不得不随时调整航线。那时，巴杰帕伊还是一个初级工程师，负责查看和测量所有船舱的进水情况。为了测量，他必须去甲板上打开测深管的盖子，把卷尺放下去以查看是否有水进入到舱底。因为天气很恶劣，甲板上已经被打的到处都是水，一根很长的钢索被系在船头和船尾之间，所以船员可以拉着它在甲板上走。但是为了完成工作，巴杰帕伊只能放开那根钢索。“当我的双手都忙着下放卷尺去测量水深的时候，一个反常的浪从甲板打过来，我就在那个浪波中漂浮，那个浪一直涌向了甲板的另一头，”他说，“我很可能会被甩出船去，但幸运的是我在甲板的另一头着陆了，背着地。当时甲板上一片惊慌，每个人都在尖叫，‘有人被甩出去了’或是‘有人快要被甩出去了’。我想当时我是船上最年轻的。当我被带入船舱后，船长对轮机长非常生气，质问他为什么在那个时候把一个初级工程师派去测量水深，为什么他只派了一个人而不是两个？那是一个我永远都不会忘记的事情，因为那时我没有注意安全。40年之后当我回顾那件事情的时候，认为那是一件非常愚蠢的事情。”在每次对他所管理的船舶进行安全评估的时候，巴杰帕伊都回想起这个教训。

在那8年以后，巴杰帕伊决定是时候上岸安居下来了。他结了婚、获得了工商管理学硕士学位并移居香港，在那里他又开始从最底层干起。巴杰帕伊说学习航运业的所有方面——从财务到运营，直到今天都是一个连续不断的过程。

巴杰帕伊最初进入船舶管理行业给他留下了难以磨灭的记忆。他的导师范德比船长在传授他经验上有特别的方法。“我逐渐学习和成长，直到达到他的期望。但这让我在工作和生活的平衡上付出了巨大的代价。他会把我扔到水中，可以说连救生绳都没有。我必须靠自己去处理所有的事情，一边做一边学。”

他回想起工作的第一个星期，他被派去日本检查一艘船舶。船东会根据他的检验报告决定是否购买那艘船。他刚刚获得工商管理学硕士学位，但没有一点在岸上的经验，完全不知道如何进行售前检验，甚至都不知道如何写一份检验报告，所以他向办公室里所有的前辈请教。

“几年之后，范德比船长给了我一张为期3个月的环球旅行票，规定我要么获得10艘船舶的管理权，要么就不用回来了，”他说，“那时，公司极度需要业务。最终，我带着超过他期望的成果回来了，谈成了重要的合资协议，那是我在业务开拓中学到的第一课。”

巴杰帕伊说这样的培训不是给胆小的人准备的，尽管他曾直面这样的挑战，但他并没有这样指导别人。“我会把人扔到一个水池中，并给他一件救生衣或一个救生圈，所以我知道他/她不会沉下去，并且会游回岸上。”

创造一种第三方管理的文化

在一个凡事亲力亲为的理念根深蒂固的行业里，范德比船长和巴杰帕伊面临着一场艰苦的战斗，试图让船东相信第三方管理是有价值的，并且能提高业绩。最大的阻碍是让船东放心并信任这些服务。“当你负责你客户的生计来源时，你的客户需要有足够的信心把这样的责任交给你。要取得这种信任并不容易。”

一开始，对第三方船舶管理的需求源自经济合作与发展组织（OECD）国家的高劳动力成本、法律以及苛刻的税收制度。“船东们在寻找劳动力成本套利，并试图管理税务成本。这种需求在20世纪80年代的时候开始真正出现，但是那时出现了航运危机。”他解释道。

由于第三方管理是一个非常新的概念，它的准入壁垒也是很低的。“如果你在一些东方的劳动力输出国家有很好的合同，并且有传真机和电话，你就可以成为一名船舶管理人。那时候你甚至不需要许可证。”

这些宽松的法律、法规损害了行业的名声，巴杰帕伊把当时的第三方管理称作“牛仔的活动”，他集合了一群船舶管理人一起制定了自律的行为准则，以此来帮助消除违规行为，并且培养对行业的信任。“在1988~1989年间，5名船舶管理人组团开始讨论撰写最佳实践的行为准则。”这促成了国际船舶管理人协会（International Ship Managers Association，简称ISMA）于1991年成立，巴杰帕伊是创始人之一。协会的准则给行业带来了一套新的范本，并在之后激发国际海事组织制定了《国际安全管理规则》（International Safety Management，简称ISM）。“那是行业中第一次开始清理不规范行为，并且提出一套真正的规则以在行业中建立起信任，”巴杰帕伊说，“所有这些在世界范围内漂浮的船舶（大约55 000~60 000艘）都必须要获得国际安全管理规则证书。”

尽管国际船舶管理人协会制定的条款与规则在正确的方向上迈进了一步，巴杰帕伊作为协会两届主席仍旧认为还有许多事情需要做。还有另外一个需要达到的目标——保证船舶安全。他从几乎要了他命的船上吸取了经验教训，懂得安全措施是至关重要的。“尽管每一艘超过1 000注册总吨位的商船都有一张安全证书，但仍旧有许多重大的灾难和伤亡。我们需要一套标准化的系统去衡量安全步骤的有效性。”

作为协会的主席，他的下一个目标是创立一个关键绩效指标（Key Performance Indicator，简称KPI）项目，以制定标准操作的衡量方法。这能让潜在客户看到哪家公司提供了服务，并能营造出参照一流标杆不断完善自身服务的氛围。

“关键业绩指标的开发对于我这个主席来说真的是一个挑战，”他继续说道，“为了让这个项目能够运作，协会必须首先更改执照——从一个简单制定限制标准的协会变成一个能够同时包含船东和船舶管理人的贸易协会。因为，从定义上来说每个船东都是一名船舶管理人。”

这个扩张对于船舶管理人的定义至关重要。为了反映新定义，巴杰帕伊把协会的名字从ISMA改成了InterManager。他的下一个目标是一个难以完成的任务——创立一个标准化的评估工具，使得所有的船舶操作都能按相同的尺度进行评估，这样相互之间的比较和标杆才能精确与公平。“只有这样做，你才能得到一个‘一流’的标杆。这能在行业中营造出一种不断完善的氛围，”他解释说，“我认为对于我们来说这是一段旅程，如今我们可以很容易地说船舶管理受到了银行、金融机构、船东、港口国、船旗国以及船厂的尊重。所有的利益方都懂得船舶管理的价值。”

为了完成这个目标，需要在创新、培训、开发和人力投资中花费数年的时间。“船舶管理是一个自我淘汰的产业。第三方管理需要满足船东的经济需求。为了做到那一点，你必须不断改革自身，打破你自己的标准，并且挑战现状，否则对于船东或船舶管理人来说就没有动机来请你提供服务。”他继续说道。没有这种创新和竞争，第三方船舶管理就会被淘汰。

尽管如此，就算有现行的规章制度，信任还是建立在一系列的跟踪记录上的，而且有时候你会成为自己最大的敌人。“这都是心态的问题，”巴杰帕伊说，“我们是自身边界和心态的受害者。你需要打

开边界。你必须相信不管你今天做了什么，在明天都能做得更好。如果你（无论个人还是公司）抱有那样的心态，也只有抱有那样的心态，你才能在这个行业中幸存下来。”



一艘由贝仕船舶管理公司管理的船舶。

打破壁垒

巴杰帕伊发现了船舶管理外包的关键点——让船东和船舶管理人相信为了让业务得以繁荣，利润和现金流都很重要。“我喜欢把这种相互依赖比作人体。为了生存我们需要呼吸氧气，而我们的心脏把血液输送到我们的血管中。如果其中一个缺失了，你就会死。但是这两个关键的因素需要互相依赖才能生存，”他解释说，“对于商业来说也一样。所有的企业都需要利润，否则它们会消亡；没有现金流，它们也会消亡。两者它们都需要。”

巴杰帕伊说为了在如今的航运环境中满足船东的要求，第三方船舶管理人需要完成的清单包括以下三个部分：

- 商业周期：尽管每个船东可能拥有相似的船型、贸易航线或所运输货物，但是他们身处不同的商业周期，而每个船东可能面临一系列独特的挑战。第三方船舶管理人需要明白这些不同，并且能够提供定制服务。
- 标杆：有时候第三方船舶管理人被称为是船东内部营运的标杆。船东有时候可能需要进入航运业中一个对他们来说是全新的不同部门，较之重塑竞争力，他们会考虑使用已经拥有所需资源和效率的第三方管理公司。为什么要推倒重来呢？
- 对冲运费：有些商品货主/贸易人希望成为船东，因为这样一来他们就可以对冲运费并且利用一个船舶管理人的服务来运营这些船舶。

外包与合并

虽然收购与兼并在行业中占据一席之地，巴杰帕伊作为一个自称为自然发展的信奉者却不喜欢收购兼所带来的“感知利益”，他认为企业应该更加以客户为中心，而不是以产品为中心或以服务为中心。“这事关文化。这不是对系统、工具和技术的挑战，而是对人的挑战。而人才是这里的微分子，”他说，“你可以使系统商品化，你能够让技术和工具商品化，但是你无法把人商品化，”他强调道，“你需要长时间投资于人力资本并建立那种文化。我不认为你能够通过兼并收购的方式来完成那些。那是更困难的。”

纵观历史，我们可以看到公司因为文化冲突而失败的例子：从1968年纽约中央铁路公司与宾夕法尼亚州铁路的合并，到世界最大的合并败笔之一——美国在线（American Online）与时代华纳（Time

Warner）。这就是为什么巴杰帕伊在制定兼并收购战略以及培育文化上非常勤勉的原因。

也许这是因为航运由小型夫妻店发展而来，但巴杰帕伊说与他打交道的船东和管理人的视野都比仅仅关注船队的绩效和数据更加广阔，他们希望他的外包团队也能这样做。“他们观察公司内部的组织气氛和企业文化；他们观察企业怎样培训员工、什么样的价值理念会被培育和嘉奖。我认为这只会继续、加速和导致整合。”

当企业发现它们与行业健康整合之间的协同效应后，巴杰帕伊认为未来在航运业会有许多更加严肃的玩家，它们拥有由牢不可破的人所组成的坚实的基础。边缘操作以及业界边缘服务提供商仍旧会存在，但是强大的公司能够有效地调和它们整合后的文化。

外包的未来

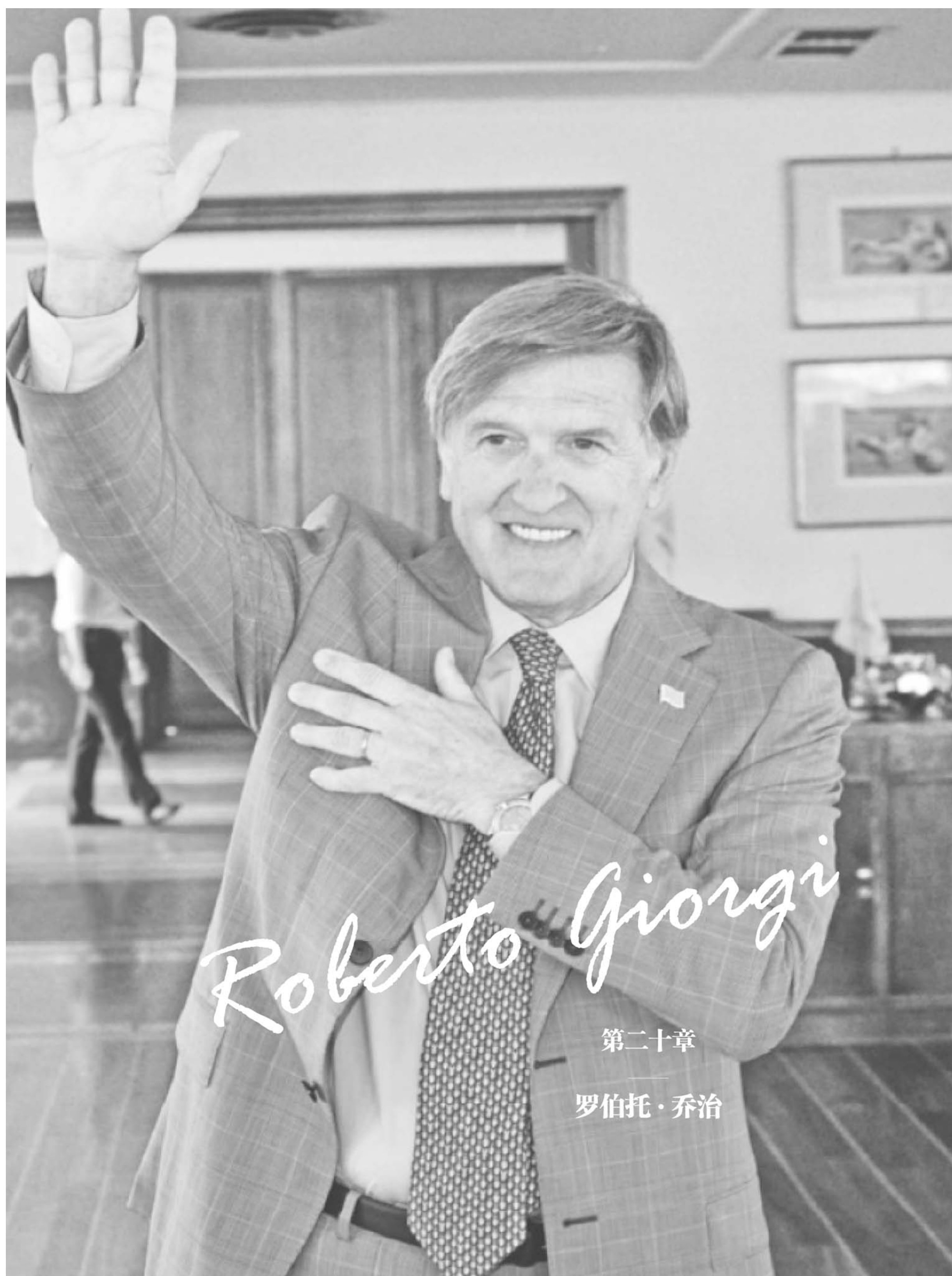
外包潜在的增长是非常可观的。仅仅抓住世界上大约15%~20%的海洋吨位，第三方船舶管理公司增长的尺度和范围都是惊人的。“船舶所有权的结构正在发生变化。我们在行业中看到的那种后向整合——矿产公司或石油巨头想从根本上转向运输他们自己的货物并自己管理运费——给行业带来了巨大的机会，”巴杰帕伊说，“然后纸业公司、轧钢厂和电力公司也想加入进来。在未来，我们会看到更多的工业运输。航运正在变成长线物流链中的一部分。95%的世界贸易通过海洋来运送物资，如果你比较吨千米的成本就会发现这仍旧是最经济的运输方式，从环保的角度来看，较之其他运输方式，海运也是留痕最少的方式。”

随着船舶数量的加速增加，外包公司的临界规模也变大了。“当我第一次开始从事外包业务的时候，为了让船舶管理人认为第三方船舶管理公司是有价值的，那时的临界规模是10艘船舶，而现在是250~300艘。”

伴随着这些强有力的驱动力，巴杰帕伊基于对国家和大洲经济财富的观察来密切监控贸易往来的变化。“模式在缓慢地变化。那时，有来自中国的贸易往来——中国在之后被称为‘世界工厂’，原材料被送到那里，然后，他们生产成品并把成品通过太平洋航线或欧洲航线送往经济合作与发展组织中的消费国家，”他解释说，“如今，亚洲开始发展。它们的可支配收入在增加，消费也在增加。所以，贸易往来已经开始转变。比如中国政府希望扩大国内消费在其国内生产总值中的比例。”

中国的改革在全球范围内让许多人感到兴奋，巴杰帕伊也是其中的一员。巴杰帕伊为中国政府通过公私合伙来扩大基础资本构成和提升经济所做的努力而惊叹，他说这给航运业带来了巨大的机会。“展望未来，我们会看到中国人均国民生产总值的增加。我认为如今大约是平均每年人均3 000美元左右。如果你把其与美国的人均国民生产总值（人均30 000~40 000美元）相比较，这其中的发展空间是巨大的！”

随着贸易往来的转变，行业将进一步推进经济繁荣。巴杰帕伊说第三方管理将会起到关键作用。“那将会是一个艰巨的任务，但是我很高兴看到行业最终获得了认可——比我之前想象的认可都要好。”



Roberto Giorgi

第二十章

罗伯托·乔治

罗伯托·乔治

（Roberto Giorgi）

在国际船舶管理业务方面，罗伯托·乔治是首屈一指的人物。作为世界上最大的第三方船舶管理公司威仕船舶商务管理公司（V.Ships）的总裁，他有着商人的魄力、对其业务的宏大视野，同时又极具生活乐趣，他的每一个举动都充满魅力。无论是对业务的增长、标准的制定和执行的质量，或者，最重要的是对公司为管理1 000艘船舶而付出努力的众多远洋工作人员的关怀、呵护和关注，乔治都志存高远，并全心全意地攀登每一个巅峰。

“我认为，如果你对你自己和你所渴望做的事情保持信心，那么，任何事都是可能的。”

“永远做自己，按照直觉做事，这非常重要，因为在你的一生中，总有一些火车从身旁经过。”

“有时候，上车是有益的，因为它可以把你带向你的生活目标。但有时，你不得不下车去另一列火车。所以，在内心满意和相信自己的基础上，我一直跟随我的直觉。”

“你需要迅速采取行动，不能花费太多时间瞻前顾后，因为机会来了，又走了。你必须要小心，在正确的时间出现在正确的地方。”

“保持简单，尊重他人，每天都要激励自己——并确保你预想的目标比你的梦想更高。”

“对于我们来说，人力资本是我们最重要的资产。而作为‘人’的管理者，我们必须确保我们在保护他们，我们要像对待自己的家庭成员一样对待他们以及他们的家人。”

“如果你有一个非常有选择性的负面记忆，你只能看到非常不景气的低迷时期。如果你有选择性的乐观态度，你会看到顶峰。”

攀登

成长于意大利热那亚港口城市的罗伯托·乔治，是世界上最大的第三方船舶管理公司威仕船舶商务管理公司的总裁，他自称是一个梦想家。这位充满活力的意大利人回忆着他发现自我的时刻，那是在1966年，当时他16岁。“我一直是个梦想家，当我很小的时候，我喜欢登山。我认为，如果你对你自己和你所渴望做的事情保持信心，那么，任何事都是有可能的。”

候，他花费了大量的时间攀爬在那些带给他慰藉的山脉之间，这有助于开发乔治相信自己直觉的性格。他回忆起了他第一次成功登顶大帕



1966年在意大利蒙特埃布罗（Mount Ebro）山顶的罗伯托·乔治。

描述起他的早期登山时光，乔治的意大利口音加重了。年轻的时候，他花费了大量的时间攀爬在那些带给他慰藉的山脉之间，这有助于开发乔治相信自己直觉的性格。他回忆起了他第一次成功登顶大帕

拉迪索山（Gran Paradiso），它位于格雷晏阿尔卑斯山脉（Graian Alps），是全意大利最高的山峰。“永远做自己，按照直觉做事，这非常重要，因为在你的一生中，总有一些火车从身旁经过。”他说。“有时候，上车是有益的，因为它可以把你带向你生活的目标。但有时，你不得不下车去另一列火车。所以，在内心满意和相信自己的基础上，我一直跟随我的直觉。”

福土马奇禅师（Zen Master Futomaki）曾说，“一个人之所以攀登不是为了获得启迪，而是他已经获得了启迪”，与这句慧语相呼应，乔治说，这与攀登的难度或者征服最高山峰的欲望无关；相反，它关乎自我寻找和自我检测。“这真的取决于你的目标是什么以及让你满意的是什么。如果你达到一定的目标，这会让你觉得你成就了一些事情。这与一座大山或小山无关。这是关于你。”

海洋的呼唤

像许多家乡人一样，乔治的直觉拉着他走向大海，其中大多数人在热那亚找到了工作。“大多数人是做贸易商或领航员，我当时认为，做一名领航员是个不错的职业选择。”他说。

乔治在一所航海学校就读，从里窝那（Leghorn）一个学院毕业后，他做了两年的海军。跟随他一个叔叔的足迹，他成为一名意大利海军中尉，尽管正攀登在海军职业的阶梯上，他知道他想要更多。“我知道，作为一个海军军官并不是我一生真正想做的事。我以为我会喜欢在海域上领航，但海军的活动主要集中在地中海。你并没有太多的航行。于是，我在1971年年初去了公海，我开始在货船和邮轮上工作，一直到1980年。”



罗伯托·乔治于1973年搭乘意大利班轮“拉斐尔号”游轮航行至纽约。

在学习船员管理的内部运作后，乔治离开了，开始为弗拉索夫航运公司（Vlasov Shipping）的创始人亚历山大·弗拉索夫（Alexandre Vlasov）工作，后来该公司成为于1984年成立的威仕船舶商务管理公司的一部分。当被问及创立威仕船舶商务管理公司的决定性时刻时，乔治迅速地做出回答。“这样做是为了过好每一天。你不能失去创业精神，要迅速采取行动，不能花费太多时间瞻前顾后，”他强调说，“因为机会来了，又走了。你必须要小心，在正确的时间出现在正确的地方。”

一个帝国的崛起

威仕船舶商务管理公司的开端很普通。公司的发展历程是“不可思议”的，乔治回想起1984年的那段时光，当时他们约100人管理着35艘船。“今天，我们管理着1 000多艘船舶，岸上有着2 000多名员工，”他自豪地说，“你做的日常工作包括管理一个全球性的团队，其中的人们受过不同的教育，有着不同的文化背景。”使不同的团队在一起工作，乔治对此特别自豪，他用带着兴奋的嗓音说道：“能够与他们一起工作并完成一定的目标，这是非常令人满意的。它可能与你自己攀岩有所不同，它更像一个探险队的攀岩。”

对于想要到达成功顶点的人，乔治给出了一个建议：“保持简单，尊重他人，每天都要激励自己——并确保你预想的目标比你的梦想更高。”

海员冠军

威仕船舶商务管理公司的部门涵盖了航运业各个领域——集成甲板和发动机、酒店服务、超级油轮、液化天然气船、电缆敷设船、邮轮、渡轮和超级游艇。乔治说，他的工作中最精彩的部分正是在于与公司各个部门的人一起工作。

乔治被人们所熟记的是，他为海员积极争取更好的待遇。当他担任船舶管理业的国际船舶管理人协会（InterManager）主席时，他提升了航运业的形象，让船舶管理业被更深入地了解，并为海员获得更好的待遇而努力。

他在2007年领导了反对将“Hebei Spirit号”的船长和大副进行刑事定罪的游行，当时韩国政府认为他们在未能阻止大安石油泄漏（Taean oil spill）方面是有罪的。船长和大副最终于2009年6月11日获准回到家乡印度。乔治表示：“对于我们来说，人力资本是我们最重要的资产。而作为‘人’的管理者，我们必须确保我们在保护他们，我们要像对待自己的家庭成员一样对待他们以及他们的家人。”

他强调，这不只是在财务方面。“为了解救那些被剥夺自由的人或在监狱里的人，你必须确保你展示出你管理某一局面的信念，以及为此你已经准备好战斗。”

乔治说，当船长和大副被关押在韩国时，确保他们的家人能够探望他们，这对他非常重要。“我们100％全力支持我们的海员和他们的家庭。”他自豪地说。

这个直言不讳的意大利人与其他行业的领袖一起打击海盗。2010年9月23日，他向国际海事组织秘书长艾夫西米欧斯·米乔普洛斯（Efthimios E. Mitropoulos）先生发出了一封打击海盗的请愿书，呼吁协调国际行动来应对全球海盗。“海盗是我们这个行业的一大癌症，因为这会影响海洋中重要地区的贸易安全，如印度洋。每个人都一致认为海盗问题的解决并不在于海洋上，而是在陆地上。如何应对海盗，谁应该逮捕他们，谁应该起诉，这都没有明确的规则，这是我们在过去已经讨论过的，”他说，“海盗应该被视为一种对人类的犯罪。我们应该有一个审理海盗的国际法庭。它应该参照我们在海牙、荷兰已有的国际法庭，在这个国际法庭上，海盗按照一个共同的法律被起诉。”

根据他的基督教信仰，他是不赞成海盗被施以死刑的，不过他强调需要有“非常严厉的惩罚”，但与此同时，他也认识到了这些海盗选择犯罪道路的原因。“你要记住，这些海盗只是年幼的孩子，19~20岁，他们生活在贫困之中。他们对生与死之间的区别没有什么概念。对他们来说，”他停顿了一下，“杀人可能如同抽烟，而不是因为他们是坏人。这是因为他们从来没有受过教育，什么也没有。他们在贫困中生活了很多年。所以，我要说，应该被严厉起诉的家伙是那些团伙头目——组织这类犯罪的人——而不是那些坐着小船出海的家伙，应该是那些背后的家伙。”

涓滴效应

一直在努力达到下一个品质顶峰，乔治对海员招聘和培训这一全球问题非常重视。他强调，需要有更好的船员培训、船上应该配置更多的实习生床位，他的奉献引导了整个行业朝着提高人力资本这一正确方向发展。他的海员经历激励着他的这种激情，他了解海员获得成功所需要的培训、理解和支持。

虽然涓滴效应通常是在谈及经济政策时被引用，它可能也适用于乔治对海员更好待遇的追求以及如何反过来影响其客户所接受服务的质量。“无论客户处于哪个市场领域，这并没有关系。第一个原则是要确保你有一个真正乐于在船上为公司工作的团队。海员们的表现是至关重要的。”

乔治将船舶管理描述为一项在适当成本和适当效果之间寻求平衡的工作。“市场是很低迷的，展望至2014年，我没有看到任何一个复苏的好兆头，我看到的是可能有更多的船舶将被拆毁，交付的新船更少，但液化气船、灵便型或中程成品油轮会有更好的市场前景。”

邮轮业的整合效果为休闲业细分市场提供了一个新战略。“三大休闲船舶运营商完成了许多整合，而且由于协同效应，他们并不需要

船舶管理人。所以我们选择为小船东提供更多的服务，即豪华船市场上的细分玩家，我们可以确保我们在为他们服务时实现成本和效果的平衡。”

乔治的邮轮客户通常有1~6艘船。它们是小型或中型船舶，能搭载1 600名乘客，而大型游轮可以搭载3 000~4 000名乘客，这使得威仕船舶商务管理公司围绕客户需求提供定制化的服务。“我们需要提供超越客户期望的服务。”他强调说。



“银影号”（Silver Shadow），由威仕船舶商务管理公司管理的邮轮。

引领未来

当话题聚焦于行业所面临的困境以及他对行业前景的看法时，乔治笑了。“不要问我，因为我是一个非常乐观的人！我认为，如果你看一下我们这个行业的历史，我们只有两个很高的顶峰——从20世纪60年代末到1973年，然后是2006~2008年的巨大市场，”他说，“除此

以外的时期则是真正的停滞和低迷时期，即使某些船型会有小的顶峰。所以，我的感觉是，如果你有一个非常有选择性的负面记忆，你只能看到非常不景气的低迷时期。如果你有选择性的乐观态度，你会看到顶峰。”

但是，这并不意味着他以一个扭曲的视角来看待世界，而只是从一个有高度的视角来看待局面。当讨论到航运业为了发展需要做出哪些改变时，他变得认真起来。“我想，船东、货主和承租人之间建立的伙伴关系需要做出改变，可能会有更多整合。吸引和培训人员的方式也将改变，针对未来新开发的、可以改进行业的技术，应该确保我们在船上和岸上的人都可以接受相应的培训。最弱的船东可能会消失。”

乔治解释说，将会出现一类更加强大的新型船东，有着更好的资产负债表、更全面的知识、更强的运营能力。“我认为，在将来，你可能会看到更少的传统船东，更多的大型公司。在1988年和1989年时，美国很少有上市航运公司。我认为在如今的美国，大约有50~55家航运公司。”

这种巨大的变化还包括将有更多的私募股权基金深入参与航运业。乔治是最早使用私募股权基金的企业家之一，并强调私募股权基金带来了很多积极的影响。“自从我们在2003年首次与私募股权基金合作，它确实在组织、管理和收益与成本的透明度方面给了我们一个更好的方案。”他说。

乔治认为，私募股权基金进入航运业后，可以使船东正确地使用资金，扩大业务范围。然而，拥有额外的资金并不能确保成功。“我们所面临的挑战是，你必须确保你在合理地花钱。”

他认为，另一个大的变化是诸如美国、欧洲和亚洲等传统航运市场将发生业务转移，“由于世界各国（特别是那些进出口国家）经济

增长等经济因素以及政治因素，将来会有很多不可预知的问题。”

乔治将这种演变描述为“一本活生生的教材，不管你今天做什么，你必须要想想明天。”这种演变并没有让他大吃一惊。“我一直认为，航运业可能会变得像更加规范的航空业，然而，较之多样化的船型，飞机更加标准化，适用于飞机的方法很难在航运业适用。”

强化威仕船舶商务管理公司基础的东西以及将继续推动公司前进的动力是对文化的尊重和对价值观重要性的强调。“我们有来自60~65个不同国家的员工，我们都灌输和强调同一套价值观，”他说，“这可能是成功的必要因素。员工的日常激励对任何业务来说都是重要一环。”

回想过去数十年，他从一个攀登到他第一个目标的瘦高少年成为世界上最大船舶管理公司的运营者，他停顿了一下，饱含深情地说：“我希望我永远不会停止梦想，”他深呼一口气，“就这么简单。为了实现自己的目标，你需要永远做一个简单的人。”

结语

马修·麦克里瑞

（Matthew Mccleery）

“做航运业就像打扑克，”克拉克森研究中心主任马丁·斯托普福德博士（Dr. Martin Stopford）在第25届海事财经周中如此说，“规则可能很简单，但在比赛中获胜却非常艰难。”读完《海上帝国》，看到各位航运领袖在竞争中所表现出来的技能、天赋和经验水平，我希望你已经懂得如何理解斯托普福德博士的比喻。

虽然跨洋运输货物的概念可能非常简单，从租金中扣除经营成本和财务成本也可能只是简单的算术问题，但事实上，在风云变幻的海洋上运载货物并能够始终如一地赚钱仍是少数人才能做到的事情。

虽然一些船舶，如小散货船，是比较简单的机器，大多数船舶却并不简单。液化天然气油轮可以低温冷冻数十万立方米的天然气，然后在地球的另一端重新气化，这可不简单。有400个人在上面生活、工作的深水钻井平台可以刺穿海底深达3 000多米，然后再通过12 000多米的岩石层和盐层，到达油储层，这一点儿也不简单。以上仅是两个例子，还有更多不简单的事情。

无论设备多么精密，每艘船舶和其船员都不断进行着技术和经济的战斗——应对腐蚀性海水、进行紧张的装卸、抵抗恶劣的海洋环境、与其他船舶竞争以及确保船舶所携带货物所能带来的潜在价值。

航运船舶通常被称为“浮动的不动产”，这个描述非常准确。不同于房地产行业——土地不能被复制或销毁、精心建造的建筑物可以持续存在100年以上，船舶更像电脑，从交付那一刻起便面临着技术和经济上的退化。如今，货运市场疲软，加之造船价格下降以及节油船的发展，导致许多船舶才运营了15年就被拆毁，而船东和金融家认为这些船舶的服役船龄可以长达25年。

最好的交易却是那些在Excel模型中看起来最差的，而最危险的贷款在纸面上看来却是最安全的，在这样一个行业，投资极具挑战性。正如苏包文刚所说：“一个人可以运用供给和需求模型去计算一艘船舶能赚到可观的回报。但是，现实中你从来无法知道其他人会怎样订购新造船。”

那么，在一个以摧毁资本闻名的行业，是怎么创造出巨大的繁荣呢？虽然本书所介绍的船东来自世界各地，并运营着各种各样的船型，但他们的商业遗传基因有着惊人的诸多相同点：

- 人与安全的价值；
- 节俭的重要性；
- 市场时机的作用；
- 即使是最小的技术细节也需要注意；
- 激情和传统的力量；
- 规避风险。

在航运业的生态系统中，没有船东可以逃离市场的碾压，达尔文的“适者生存”理论每天都在被验证，这产生了一批独特的规避风险的人，他们在世界上最危险的行业中茁壮成长。

随着船舶或租船费率在短短几个月的时间跨度内便增加一倍或减少一半，即使是最富有的船东也已经进化成一个依赖于经济而生存的物种。查尔斯·法布里坎特幽默地表达了这个概念，他将其公司命名为“希科”，因为这是最便宜的对其所购买的补给船进行改名的方式。

这种对降低成本的重视已经促使每名船东——无论是大船东还是小船东，把他们的经济分析减少到相同的、最单一的计算：船舶的日常收支平衡怎么样，这个数字如何与过去、当前和预期的船舶租金比较？

“成功的航运业务归结为3个因素，”彼得·埃文森在海事财经周的颁奖台上如此说道，“你为你的船舶付出了多少钱，你为资本付出了多少钱，以负责任的态度运营每艘船舶需要多少成本。”我想补充的唯一一点是，如果你购入的船舶花费太多，那么，其他两个因素最终不太可能会补偿你。

想到约翰·弗雷德里克森在伦敦一边享用午餐一边购买了一台钻机或亚里士多德·奥纳西斯在他摩纳哥的大型办公桌后做出9位数金额投资决策的场景，在没有律师的情况下快速达成交易的重要性是另一个贯穿本书的主题。

虽然在局外人看来，这种“指挥和控制”方式显得冲动和鲁莽，实际上却并非如此。很多时候，船东之所以能够快速地做出决定，是因为他们知道他们正在寻找什么，以及他们愿意购买什么——因为他们使用的是自己的钱。“如果有一个很好的交易，我们将立即去做。一家上市公司可能需要一年来做出的决策，我们在一个小时内便可以决定。”约翰·弗雷德里克森说。

在正确的时候进行投资，在错误的时候保持耐心，这点非常重要，也是贯穿本书的另一个主题——这也强调了航运业与典型短期资

本市场的复杂关系。当短期资本被用于投资像船舶一样的长期资产时，其结果对航运业可能是非常有害的。另外，通常，在一个繁荣市场进行投资才能满足投资者的财务预期，这让他们不约而同地把船舶价格推高到高于船东原本会推到的“闭环”，你可以从中看到潜在的冲突。

以下是航运业面临的十字路口之一：尼基·帕帕达克斯和菲利普·路易·达孚维护传统价值观的愿望较之莫滕·安特曾和王友贵所表现出的对公司化运营的重视之间存在着重大差异。

有一个事实可以在某一方面解释这种重大差异，即航运公司是其所服务的客户的反映。许多在上文中提到的传统主义者是在“流动的”干散货市场中运营的，在这些市场中，船东如同货主一样总是过于分散。在技术要求高和物流集中的能源运输和集装箱运输市场，相应地，船东则合乎逻辑地响应客户的要求，并相应地调整他们的组织模式。

能在航运业创造稳定性的“范式转变”不太可能出现。虽然每个船东都希望需求增加并在短期内强化市场，但实际情况是，强劲的市场必然吸引更多的资本以新船厂和新造船舶的形式进入，这就是市场下跌的原因。“可以肯定的是，如果世界需要3艘新的液化天然气运输船，船东将会建造8艘液化天然气运输船。”一名卓越的船东在2011年海事财经周上如此说道。

如果说在航运业成功必须具备一个要素，那就是激情。无论是家族企业的船东或公开上市的船东，无论是油轮或散货船或集装箱船，《海上帝国》所介绍的航运人士均对航运业保持着一生的激情。

献给吉姆（Jim）、朱莉娅（Julia）、简（Jan）、吉尔（Jill）、坎贝尔（Campbell）、查里（Cari）、莎拉（Sarah）和伊莱恩（Elaine）——没有船员，船舶将无处可去。谢谢你们。

后记

马丁·斯托普福德

（Martin Stopford）

马丁·斯托普福德是克拉克森研究服务公司（Clarksons Research Services）的总裁、克拉克森研究服务有限公司（Clarkson Research Services Limited, CRSL）的前任董事长以及克拉克森公共有限公司（Clarksons PLC.）的执行董事。斯托普福德博士是最畅销的航运教科书《海洋经济》（Maritime Economics）的作者。

阅读到此处，这本动感十足、讲述了为这个不断变化的行业做出巨大贡献的航运人的传记已经接近尾声。

在一个世纪前，航运业是一个充满浪漫色彩的行业。男孩们冲向海洋，他们运气好的话会经历一段美好的时光。20世纪初的船舶驶向诸多具有异国情调和人迹罕至的地方，穿梭在上海、长崎、新奥尔良或者南希尔兹的港口。无论是哪一个目的地，都需要花费数周甚至数月时间来费力地装卸货物。他们从庇护所般的商船冒险进入了一个令人兴奋的沿海世界。

在今天的工业化国家，航运业的浪漫色彩已然消退。集装箱船到达自动化码头，在短短几个小时内便卸载完毕，并消失在夕阳中。如果船员运气够好，他们也许能到岸上的“海员中心”给他们的家人发

送电子邮件，然后再回到船上，与15或20名其他多个国籍的船员共同分享一个孤立，却可能相当舒适的生活。

今天的航运业务因此更有效率，运送着全世界90亿吨的货物，平均每人一吨多。价值近万亿美元的86 000艘船舶在七大洋开展交易，如今的戏剧性事件不是发生在海边酒吧，而是发生在会议室里。航运业的盈利水平在盛宴和饥荒之间摇摆，船队（现在被称为“资产”）在全球性危机中会一夜之间给投资者赚取或损失数十亿美元。所以，对男孩们而言，出海已经失去了浪漫，而大男孩们和他们的银行家、律师在会议室里延续着永远的激情，他们努力试图控制这一重要的、大规模资本密集型的如同过山车般的行业。

航运同时也是一项业务，本书所介绍的人尽皆知的“船东们”努力承担起玩转数十亿美元的责任。这样做，他们是孤注一掷的冒险者，肩负着让全球贸易自由而便捷运转的责任，这是我们的舒适、愉悦乃至生存所依赖的东西。

我希望你喜欢阅读这些简短的传记，并感受到航运人在这个令人兴奋的游戏中的热情。如今，很少有男孩会希望奔向大海，但在以后的航运生涯中，他们在办公室里带着青春的热情玩转着各种数字并希望着赚取数十亿美元，这一样会令人兴奋。

附录

航运业是真正的国际性业务：本书中的人物如同他们的船舶和业务一样具有国际化，其居住地和出生国如图1所示。

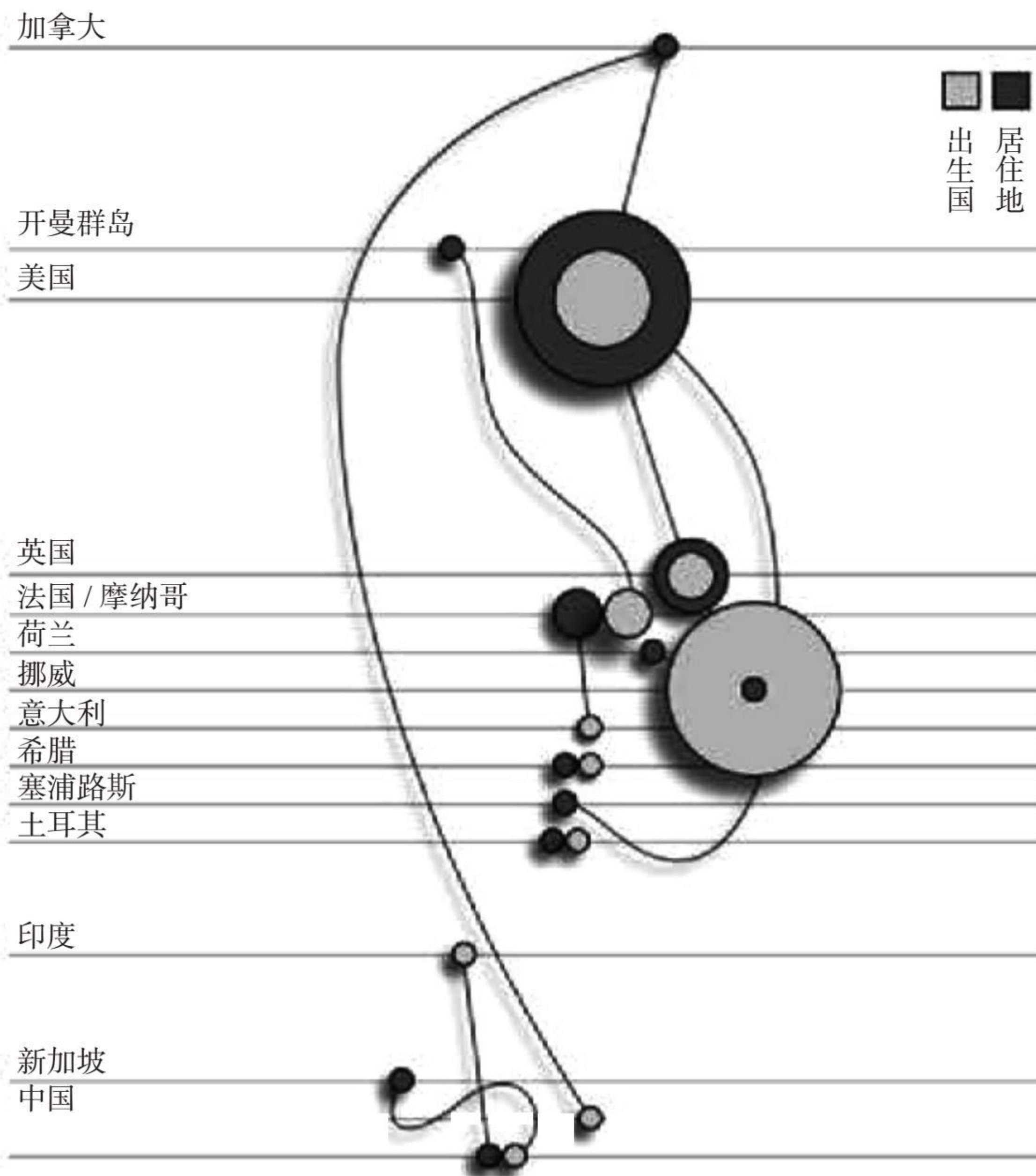


图1 书中人物居住地和出生国示意

国际航运业历史上的繁荣和萧条时期已被标注。这些周期是由对船舶的供给需求导致的，就如它们被行业无法控制的地理力量所控制一样。运费指数和里程碑如图2所示。

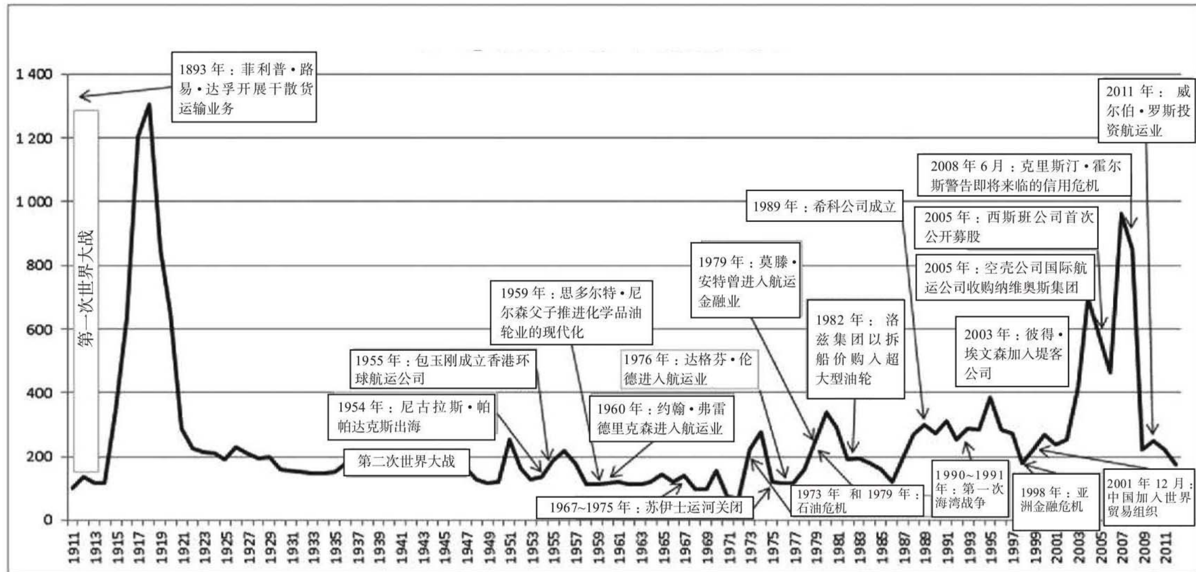


图2 运费指数和里程碑

词汇

美国存托凭证（American Depositary Receipt，简称ADR）—— 一种金融工具，美国国内银行为外国公司在国内市场交易、定价并以当地货币支付股息的股票出具的凭证。

铰接式推轮驳船（Articulated Tug Barge，简称ATB）—— 一种推船和驳船的组合体，推船固定于驳船船尾槽口并推动驳船。

回程（Backhaul）—— 返航到装货港的航程。在返航航程中运输货物，即使租费只能覆盖燃料成本，也将显著降低成本和提高盈利。

压载舱（Ballast）—— 在船舶底部放置重型材料以提高船舶稳定性。现代货船使用水以实现该目的。在空船时，船舶必须通过压载舱以提高稳定性和性能。压载舱航程是一个没有货物的航程，往往只是为了到达装货港。

《巴塞尔协议Ⅲ》（BaselⅢ）—— 巴塞尔银行监督管理委员会针对银行监管而撰写的并由中国中央银行实行的三个协定，用以保持银行业金融机构的资本、杠杆率和流动性要求。其目的是为了确保金融机构在经济低迷的情况下保持财务稳健。该协议具有降低银行贷款量的副作用。

伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）—— 一家由被称赞为“奥马哈先知”的沃伦·巴菲特掌控的美国公司，该公司一直是世界上最大的和回报率最高的投资公司之一。

债券（Bond）—— 一种用以筹措资金的债权证书。债券发行人向债券持有者定期支付利息（固定或可变）并在到期时支付债券的票面价值（公司债券为1 000 美元）。债券存在的许多其他特点可以使其条款更有利于发行人或购买者，这取决于市场的力量。债券购买者可以持有债券以接收利息和到期时的本金，或者随着市场定价波动而交易债券。

箱（Box）——“集装箱”的口语化表述。

金砖四国（BRICs）—— 巴西、俄罗斯、印度和中国。这个非正式群组包括世界上最大的快速成长的经济体。

散货船（Bulk carrier）—— 一种用以运输散装干货（矿石、粮食等）的船型。

燃料（Bunkers）—— 船舶使用的任何燃料，最常用的是重燃料油，但也可以是柴油、液化天然气或其他燃料。

资本（Capital）—— 一家公司的金融和实物资产。

双体船（Catamaran）—— 一种有两个船身的多船体船型。采用这种设计的船舶稳定性更强、速度更快，并比同等单体船消耗更少的燃料。

化学品船（Chemical tanker）—— 在隔舱内可运输多种散装液体货物的船舶。这些船舶的管道和隔舱通常由不锈钢建造，或内附高科技涂层以防止它们所携带的货物污染或腐蚀。最先进的化学品船可运输多达20种不同的液体货物，相互之间完全隔离，并且如有需要可单独加热或冷却。这些船舶通常小于其他油轮。

康涅狄格州海运协会（Connecticut Maritime Association，简称CMA）—— 康涅狄格州海运协会是一家总部设在康涅狄格州斯坦福德（Stamford）、由来自35个国家、450多家公司的1 300多个成员组成的非营利性组织，它是美国最大的国际商业运输协会。也许康涅狄格州海运协会最广为人知的是其年度航运会议。会议期间，康涅狄格州海运协会评选新的年度人物，其中许多人已列入这本书：雅各·思多尔特·尼尔森（1991年），莫滕·安特曾（2007年），约翰·弗雷德里克森（2008年），菲利普·路易·达孚（2010年）和安吉利基·法拉贡（2011年）。

集装箱（Container）—— 标准化的箱子，通常为40英尺长，也有20英尺、45英尺、48英尺和53英尺等其他尺寸，可通过船舶、卡车或铁路运输。集装箱通常用于运输成品，如电子产品和家用产品，而非用来运输散货。少量的液体货物可以用符合集装箱尺寸的储罐运输。它们由集装箱船、拖车和火车装运。

集装箱船（Container ship）—— 可以在货舱和甲板上堆放集装箱的船型。集装箱船的衡量标准是标准箱（TEU），小到100标准箱，大到目前正在研发的18 000标准箱。这些船舶和联运集装箱是由一个美国卡车司机马尔科姆·麦克莱恩（Malcolm McLean）在20世纪50年代研发出来的。

信用（Credit）—— 现在得到某东西并以后再付钱所凭借的信任。

载重吨（Deadweight ton，简称DWT）—— 一种以公吨计算的船舶承载能力，包括燃料、水、备用品和货物。

《弗兰克法案》（Dodd-Frank）—— 一个美国于2010年通过的法律，该法律对金融业进行全面的监督和监管。

钻井船（Drill ship）—— 一种用于勘探近海石油和天然气井或用于研究目的的配备了钻机和辅助设备的船舶。

干散货（Dry bulk）—— 散装固体货物，如铁矿石、谷物或废金属。与集装箱货物、袋装货物或托盘货物不同。

税息折旧及摊销前利润（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization，简称EBITDA） —— 收入减去支出后，不计利息、折旧或摊销前的利润。这是一项用以衡量公司偿还债务能力的非公认会计准则。

安然（Enron）—— 一家美国的能源、商品和服务公司，在2001年的丑闻之中破产。

欧盟（European Union简称EU）， —— 27个欧洲国家联盟：奥地利、比利时、保加利亚、塞浦路斯、捷克共和国、丹麦、爱沙尼亚、芬兰、法国、德国、希腊、匈牙利、爱尔兰、意大利、拉脱维亚、立陶宛、卢森堡、马耳他、荷兰、波兰、葡萄牙、罗马尼亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚、西班牙、瑞典、英国。欧盟拥有自己的超国家的政府，是一个单一的市场。奥地利、比利时、塞浦路斯、爱沙尼亚、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、马耳他、荷兰、葡萄牙、斯洛伐克、斯洛文尼亚、西班牙17个欧盟成员国使用同一种货币 —— 欧元。

船旗（Flag） —— 船舶所登记的国家。各国对船舶登记有着不同的要求，包括船员、检验和税收。船旗的不同可能会影响船舶可交易的地区。

液化天然气船（Floating Liquefied Natural Gas，简称FLNG） —— 该船型停泊在海上天然气田上，并配备用以生产、液化、储存和把天然气卸载至油轮的装置。

远期运费协议（Freight Forward Agreement，简称FFA）——一种可以购买和出售以对冲运费价格的未来货物运输协议。

国内生产总值（Gross Domestic Product，简称GDP）—— 在一个国家内生产的商品和服务的价值。

大灵便型船（Handymax）—— 轻便型船的一个子项，载重量为40 000~59 999载重吨。

灵便型船/干散货（Handysize/bulk）—— 最小的干散货船舶，载重量为10 000~ 39 999载重吨。这些船被认为是海洋上的自卸卡车。

灵便型/油轮（Handysize/tanker）—— 可在II型码头靠泊的最大船型，这些船舶长达180米，载重量为3万载重吨。

首次公开募股（Initial Public Offering，简称IPO）—— 公司股权在交易所首次向公众出售。

国际海事组织（International Maritime Organization，简称IMO）—— 一个致力于规范国际海运业的联合国组织。

琼斯法案（Jones Act） —— 1920年通过的一项美国法律，要求在美国港口之间运营的船舶须由美国公民建造、挂美国船旗、配美国船员并由美国公民拥有所有权。

关键绩效指标（Key Performance Indicators，简称KPI） ——确定活动表现的衡量标准。船舶的关键绩效指标包括健康和安全、环保性能、航行安全、技术性能等。

杠杆收购（Leveraged Buyout，简称LBO）—— 用债权融资的方式募集收购公司所需的大部分收购金。

班轮运输（Liner shipping）—— 在指定港口之间按照固定时间表运输货物的行业。通常包括渡船、游船以及一些集装箱船。

液化天然气（Liquefied Natural Gas，简称LNG）—— 通过冷却到零下120℃到零下170℃从而液化的天然气。液体天然气的密度是气体天然气的600倍，这使得液化天然气的运输或用作运输燃料都可以节省成本。

液化石油气（Liquefied Petroleum Gas，简称LPG）—— 液化石油气是碳氢化合物气体在中等压力下液化的混合物，主要是丙烷、丁烷或者是两者的混合物。石油气是从天然气中分离出来的气体或是原油炼制的副产品。

天然气（Natural Gas）—— 一种碳化烃混合物，主要由在正常的温度和压力下为气态的甲烷组成。

新造船（Newbuilding）—— 在建或刚下水的船舶。

北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement，简称NAFTA）—— 美国、加拿大和墨西哥于1993年签订的用以消除签署国之间关税的协议。

海工（Offshore） —— 指的是从事海底石油和天然气（也可以包括任何基于海洋的能源生产，如海上风电、波浪、潮汐）勘探、建设、生产和支持的行业和装备。

手持订单（Orderbook）—— 船厂目前所持有的商业船舶订单数量。

经济合作与发展组织（Organization for Economic Cooperation and Development，简称OECD）—— 一个由34个国

家组成的相互合作促进市场经济的组织，其中包括许多世界上最发达的国家。会员国是：澳大利亚、奥地利、比利时、加拿大、智利、捷克共和国、丹麦、爱沙尼亚、芬兰、法国、德国、希腊、匈牙利、冰岛、爱尔兰、以色列、意大利、日本、韩国、卢森堡、墨西哥、荷兰、新西兰、挪威、波兰、葡萄牙、斯洛伐克共和国、斯洛文尼亚、西班牙、瑞典、瑞士、土耳其、英国和美国。

巴拿马型船（Panamax）—— 适合通过老巴拿马运河闸的最大船型，通常长290米，宽32米，满载吃水12米，空载吃水57米，负载为6万至10万载重吨，5 000标准箱。

多隔舱油轮（Parcel tanker）—— 在隔舱内可运输多种散装液体货物的船舶。这些船舶的管道和隔舱通常由不锈钢建造或内附高科技涂层以防止它们所携带的货物污染或腐蚀。最先进的多隔舱油轮可运输多达20种不同的液体货物，相互之间完全隔离，并且如有需要可单独加热或冷却。这些船舶通常小于其他油轮。

私人股本（Private Equity，简称PE）—— 未上市交易的股权。与代表个人或机构投资者进行投资的私募股权投资公司相关。

成品油轮—— 运输精炼石油产品而非原油的油轮，通常比原油油轮小。

拆船（Scrapping）—— 船舶的拆卸和回收。

页岩气（Shale Gas）—— 储藏在多孔页岩的天然气。最近的技术进步已经允许通过加氢裂化进行具有经济性的萃取，即通过高压流体方式分裂地下岩层。因此世界各地页岩气生产将迎来激增，特别是在美国地区。

短途海运（Short Sea Shipping）—— 一种替代公路或铁路的运输方式，该行业不进行跨洋运输，而是沿着海岸运输货物（因此也被称为近海或海上高速公路）。

主权债务（Sovereign debt）—— 由国家政府、机构或政府支持行业发行的债务。

战略石油储备（Strategic Petroleum Reserve，简称SPR）——世界上最大的石油储备。战略石油储备由美国政府拥有，用以在紧急情况下使用。石油被保存在得克萨斯州和路易斯安那州的盐洞内，有72 700万桶总容量。

苏伊士型船（Suezmax）—— 适合通过苏伊士运河的最大船型，通常用来指油轮。苏伊士运河允许通过的船舶不限长度（通常为大约275米），最大船宽77米，取决于船宽的最大吃水（典型船宽为50米的船舶将限于18米的吃水），最大空载吃水68米。油轮（Tanker）——用以运输散装液体的船舶。货物种类包括原油、汽油和其他成品 油、化工品、植物油、果汁、淡水等。油轮可以运输单一类型或多种类型的货物。

定期租船（Time Charter）—— 在一个特定时间段租赁船舶。承租人负责租期内所有的航行成本，包括燃料、港口费、运河费以及任何所需的保险费用。无论在租期内如何使用船舶，船东按天收取租金。

吨千米—— 船舶吨数乘以运输距离后的数字。这是一个能帮助了解航运市场需求的宏观经济指标。

不良资产救助计划（Troubled Asset Relief Program，简称TARP）—— 一个从金融机构购买资产或股本的美国政府计划，于

2008年签署成为法律。这是美国政府2008年为解决次贷危机而制定的多个措施中的一部分。

标准箱（Twenty-foot Equivalent Unit，简称TEU）——为了便于计算集装箱数量，以可装于船舱和甲板上的20英尺长集装箱为标准箱，通常用来表示船舶装载集装箱的能力。集装箱船可搭载适用该标准的各种大小的集装箱。换句话说，10 000标准箱的集装箱船可装载10 000个20英尺集装箱，5 000个40英尺集装箱，或4 000个40英尺集装箱和2 000个20英尺集装箱。

超大型油轮（Very Large Crude Carrier，简称VLCC）——载重量为160 000~319 999载重吨（约200万桶或美国日均石油消费量的10％）的油轮。

超大型液化气船（Very Large Gas Carrier，简称VLGC）——可运输超过60 000立方米液化石油气的船舶。

世界贸易组织（World Trade Organization，简称WTO）——由167个成员国组成的致力于减少贸易壁垒的国际组织。

致谢

如果不是因为有一个才华横溢的人组成的了不起的团队，这本书将不会面世。我首先要感谢詹姆斯·劳伦斯和马修·麦克里瑞给我这个难得的机会。我喜欢这个项目进行过程中的每一分钟。下面就来第二卷！朱莉娅，我能说什么呢，你简直是一个运转机器！你让我的生活变得更轻松！你是一个伟大的参谋，使这个项目保持在正轨上。你真棒！莎拉，非常感谢你所有的记录，你简直太神奇了！扬和吉尔，感谢你们精彩的文字锻造！很荣幸可以和你们一起经历这次文学之旅。坎贝尔，你是一个核查和图表整理的奇才！我很感谢你所有的努力和快速转换。如果没有你们，这个项目不会是今天这个样子。

我对本书所介绍的航运人致以最深切的感谢，非常感谢你们可以分享你们对世界经济和航运业未来的策略和展望。与你们的对话是富有启迪性并发人深思的。

我还要感谢美国全国广播公司财经频道总裁兼首席执行官马克·霍夫曼（Mark Hoffman）和高级副总裁兼《商业新闻》（Business News）主编尼克·德坤（Nik Deogun）对本书写作的支持。我的上司，《论谈》（Squawk Box）执行制片人马特·奎尔（Matt Quayle），谢谢你给这个项目开了绿灯，我真的很感谢你支撑着我的写作激情。我还想感谢美国全国广播公司财经频道公共关系部的高级副总裁布莱恩·斯蒂尔（Brian Steel）。

感谢劳伦斯·林赛写了精彩的序言。你那篇强大的散文已经完美地浓缩了当今航运企业所面临的困境，并突出了对诸如本书中所述个人的渴求，以帮助发展世界经济和在各国创造财富。对所有阅读了本

书并且为本书封面撰写感想的人，你们的感想让我无以言谢（了解我的人都知道，我已经说了很多）。

对我的读者，安娜（阿尼亚）·莎瑞吉娜和马修·J·巴比斯，我很感谢你们抽出时间来阅读本书章节并让我知道你们的想法。你们这样的朋友是无价的！

最后，我要感谢我的孩子和丈夫给予我的爱与支持。你们是我的世界，我所做的一切也是为了你们。